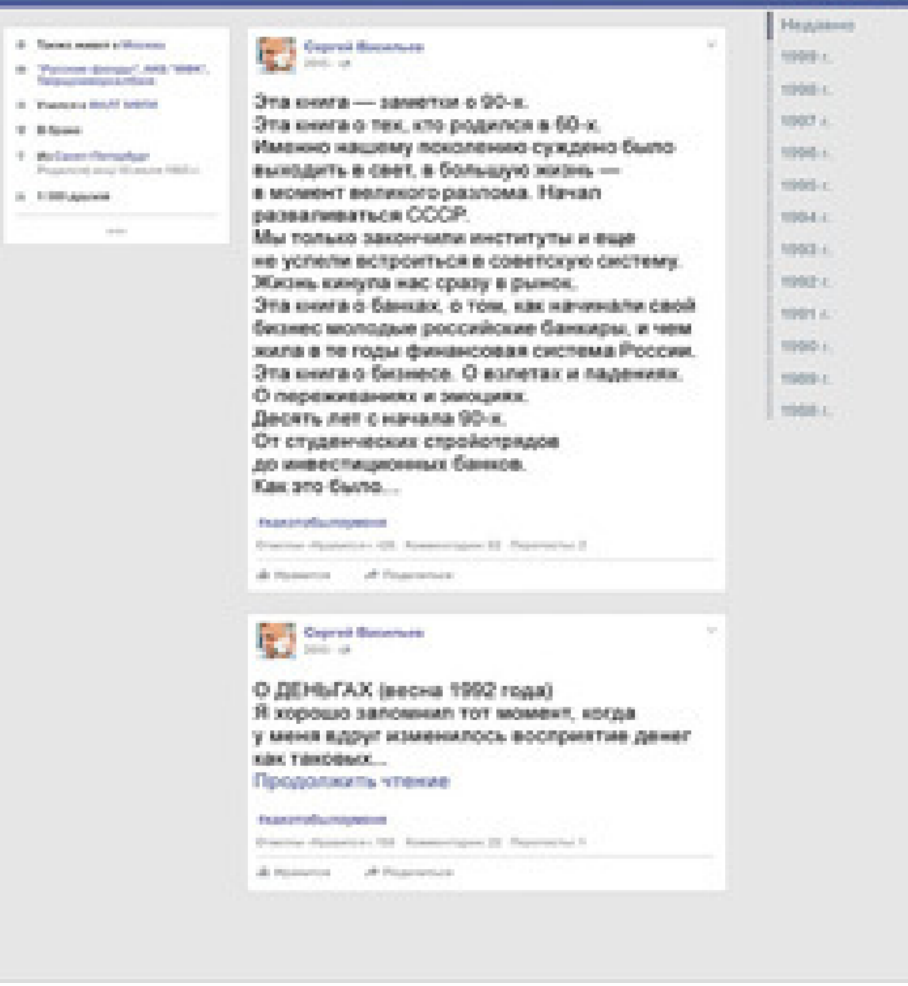
Сергей Васильев

#как это было у меня 90-е


Сергей Васильев
Эта книга — заметки о 90-х.
Эта книга о тех, кто родился в 60-х.
Именно нашему поколению суждено было выходить в свет, в большую жизнь — в момент великого разлома. Начал разваливаться СССР.
Мы только закончили институты и еще не успели встроиться в советскую систему.
Жизнь кинула нас сразу в рынок.
Эта книга о банках, о том, как начинали свой бизнес молодые российские банкиры, и чем жила в те годы финансовая система России.
Эта книга о бизнесе. О взлетах и падениях.
О переживаниях и эмоциях.
Десять лет с начала 90-х.
От студенческих стройотрядов до инвестиционных банков.
Как это было...
#какэтобылоуменя
Сергей Васильев
О ДЕНЬГАХ (весна 1992 года)
Я хорошо запомнил тот момент, когда у меня вдруг изменилось восприятие денег как таковых...
Продолжить чтение
#какэтобылоуменя

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Книга Сергея Васильева, начинавшего свой бизнес с Тверьуниверсалбанка, – уникальные личные заметки о 1990-х. Эта книга о трансформации типичной советской молодежи 1960-х годов рождения в современных бизнесменов 2000-х. Эта книга о том, как менялась страна, ее финансовая система, о становлении капитализма в России, о формировании его основных атрибутов в коллективах, компаниях, банках. Личные взлеты и падения, переживания и эмоции. Бизнес и Власть на примере взаимодействия коммерческих и инвестиционных банков с ЦБ, Минфином, Администрацией Президента. Эта книга о московских банках и их руководителях времен 1990-х. Потом начнется новый век. Придет Путин, дорогая нефть, все изменится. Но это будет уже другая история.

- Сергей Васильев
  -
  -
  - Стройотряд (лето 1988 года)
  - Кроссворды (осень 1990 года)
  - Валютное кидалово (лето 1991 года)
  - НИИ ЦАГИ (1991 год)
  - Банк: начало (осень 1991 года)
  - Первый кредит (зима 1992 года)
  - Банковская столовка (1992–1996 годы)
  - О деньгах (весна 1992 года)
  - МРЦ (1992–1996 годы)
  - Валютный департамент (1992–1996 годы)
  - Баланс (1992 год)
  - Авто (1992–1996 годы)
  - «Я – Сильвестр» (1993 год)
  - Америка (1993 год)
  - «Переводим деньги из ВЭБа!» (1993 год)
  - Премьер СССР (1994 год)
  - Команда и внутренние устои (1992–1996 годы)
  - Вексельный кредит (1993–1996 годы)
  - «Магнитка» (1993–1995 годы)
  - Квартирный вопрос (1992–1997 годы)
  - «Короткие деньги» (1992–1994 годы)
  - Акции банка (1994 год)
  - Отдых и образ жизни (1993–1998 годы)
  - Недвижимость (1992–1996 годы)

- Крым (1994 год)
- Козырева и двоевластие (1991–1996 годы)
- Наташка
- Вексельный центр (1994 год)
- Собственные деньги (конец 1994 года)
- ФРС и векселя ТУБа (1995 год)
- «Черный вторник» (1995 год)
- Фонд взаимопонимания и примирения (1994–1996 годы)
- Я еду в Кремль (лето 1996 года)
- Крах: советы бывалых (1996 год)
- По дороге в Тверь (июль 1996 года)
- Это – конец! (июль 1996 года)
- Скандал в семье (июль 1996 года)
- Сто тысяч долларов (июль 1996 года)
- Ходорковский или Прохоров? (август 1996 года)
- Делаю выбор (август 1996 года)
- Что изменилось (август 1996 года)
- «Товарные» векселя «Лукойла» (осень 1996 года)
- Пьер и Франсуа (1996–1997 годы)
- Инвестбанкир (осень 1996 года)
- «Сиданко» (1996–1997 годы)
- Онэксимбанк – МФК (1996–1997 годы)
- Куршевель (зима 1997 года)
- «Сельские» облигации (1997 год)
- Белла (1997 год)
- Миллиард долларов агробондов (1997 год)
- Монте-Карло (лето 1997 года)
- Борис (лето 1997 года)
- «МФК-Ренессанс» (1997–1998 годы)
- ЮКСИ (зима 1998 года)
- Норильск, Якутск, Иркутск… Санкт-Петербург (весна 1998 года)
-
- Дефолт (август 1998 года)
- В ЦБ (август 1998 года)
- Русские фонды (1999 год)
- Приложение

- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

- ○ 6
- ○ 7
- ○ 8
- ○ 9
- ○ 10
- ○ 11
- ○ 12
- ○ 13
- ○ 14
- ○ 15
- ○ 16
- ○ 17
- ○ 18
- ○ 19
- ○ 20
- ○ 21
- ○ 22
- ○ 23
- ○ 24
- ○ 25
- ○ 26
- ○ 27
- ○ 28
- ○ 29
- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41

Сергей Васильев
#Как это было у меня. 90-е

Редактор *Александр Петров*
Руководитель проекта *М. Шалунова*
Корректоры *Н. Витько, Ю. Молокова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Дизайн обложки *Л. Бенщуша*

© Сергей Васильев, 2015

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Взглянув когда-нибудь
на тайный сей листок,
Исписанный когда-то мною,
На время улети в лицейский уголок
Всесильной, сладостной мечтою.
Ты вспомни быстрые минуты первых дней,
Неволю мирную, шесть лет соединенья,
Печали, радости, мечты души твоей,
Размолвки дружества

и сладость примиренья, –
Что было и не будет вновь…
И с тихими тоски слезами
Ты вспомни первую любовь.
Мой друг, она прошла…
но с первыми друзьями
Не резвою мечтой союз твой заключен;
Пред грозным временем, пред грозными судьбами,
О милый, вечен он!

А. С. Пушкин,

в альбом Пущину

Стройотряд (лето 1988 года)

Каждое лето мы отправлялись в стройотряд.

Вообще стройотрядовское движение для каждого студента Физтеха значило тогда очень много.

Во-первых, это были существенные заработки – на деньги, заработанные летом, мы потом жили целый год.

Во-вторых, стройотряды давали возможность увидеть страну за государственный счет. Все авиабилеты, даже в дальние концы СССР, полностью оплачивал областной штаб ССО (студенческих строительных отрядов). За шесть лет института я много где побывал в стройотрядах, работал на БАМе, в Приморье, степном и горном Алтае, а после пятого курса – это было как приз – за границей, в Болгарии.

И самое главное: стройотряды считались очень престижным делом.

Было престижно отправиться летом в какое-то далекое от Москвы место, было престижно стать командиром отряда, мастером или комиссаром, и вообще было престижно попасть вместе одной компанией в тот или иной «строяк».

Именно стройотряды формировали настоящую студенческую дружбу, именно там проверялись и проявлялись характеры.

Летом 1988-го, после четвертого курса МФТИ[1] мы полетели в Горный Алтай, в далекий районный центр Усть-Кан.

Встретил нас местный молодой секретарь райкома, раньше он сам учился в Москве, поэтому к нам, студентам-стройотрядовцам, отнесся с радостью и уважением. Он сразу связался с начальником местной строительной конторы – МПМК[2], в которую мы направлялись, – чтобы тот дал нам хорошую работу и не обижал по зарплате. Позвонил, а сам улетел на какую-то важную партконференцию в Москву.

В МПМК нас встретили после этого звонка радушно, но мы сразу увидели, что дела у самой строительной организации непростые. Контора как раз в тот момент находилась на стадии преобразования, ее куда-то присоединяли.

Начальником МПМК был хитрый, средних лет алтаец. Он сказал, что работы всякой много, но машин и механизмов – исправных – почти нет и с материалами проблема, так как у МПМК долги по налогам перед государством. Но пообещал, что на нас, нашей работе и зарплате, эти старые долги не скажутся. Он дал нам сразу два объекта: нужно было достроить детский сад в Усть-Кане и перекрыть крыши в коровнике в соседнем Яконуре.

Поселились мы нашим веселым составом в одноэтажном здании старого общежития, нас было около тридцати парней-студентов и одна девушка-повариха.

Худо-бедно работа на этих двух объектах закрутилась. С трудом, но удавалось найти материалы и всех загрузить, чтобы не было простоев. Работы было много, и казалось, что мы сможем хорошо заработать. Ведь ехали мы именно за этим!

Но к концу первого месяца работы, когда я стал донимать начальника, что пора бы уже подписать наряды и хотя бы начислить нам зарплату, – я стал понимать, что в МПМК денег нет. Долги конторы только выросли, а другие здешние рабочие стали нам намекать, что мы зря тут трудимся, что этот алтаец нас просто кинет, что мы так и отработаем все лето зазря, а зарплату нам могут так и не заплатить.

После ежедневных скандалов и разборок с этим начальником мы собрались всей командой и решили… объявить забастовку.

Мы не выходим на работу!

Об этом я тут же рассказал секретарю райкома, который как раз вернулся с московской партконференции. Он стал убеждать меня, что нужно как-то находить общий язык, и пообещал переговорить с «алтайцем». Такой скандал в районе ему точно был не нужен! И не дай бог, заявил он, чтобы я кому-то в горно-алтайском обкоме комсомола об этом рассказал.

Пока он разбирался с нашим начальником, мы рванули искать «шабашки» по всему району, чтобы успеть хоть что-то заработать за оставшиеся полтора месяца. Я, мастер и комиссар стали объезжать местные совхозы и конторы, предлагая наши «рабочие руки». Собственно, таким поиском я как командир отряда занимался тогда постоянно, но тут нужно было, по сути, с нуля всему отряду срочно найти работу!

За неделю мы нашли то ли шесть, то ли восемь различных «шабашек» в соседних селах и аулах, и весь отряд разъехался по этим мелким подработкам.

У нас у всех был уже большой опыт работы в стройотрядах, и случалось всякое, но таких трудностей, такого физического и нервного напряжения я не помнил.

Это оказалось реально в первый раз!

Все предыдущие стройотряды были во времена более-менее устойчивого социализма, когда все было стабильно и налажено. Нас спокойно ждали в каком-то совхозе или строительной конторе, давали на три летних месяца какую-то работу, потом закрывали наряды, мы получали деньги и улетали назад в Москву. Работы было всегда много, мы сильно уставали, но все проходило спокойно и организованно.

В этот раз впервые все оказалось как на войне.

А точнее – как на рынке.

Нужно было самим быстро принимать решения, быстро искать новую работу, договариваться об оплате, добывать стройматериалы, искать где спать, где питаться, и все – за каких-то полтора месяца! Для всех нас это оказалось настоящим первым вызовом.

Нам было тогда от двадцати одного до двадцати трех.

С помощью секретаря райкома и местного банка, который выдал МПМК еще один кредит, мы выбили-таки наши зарплаты из того алтайца. Затем собрали деньги со всех шести или восьми шабашек и – довольные, повзрослевшие – улетели назад в Москву.

P.S.

Это был последний наш стройотряд, когда мы зарабатывали свои студенческие деньги тяжелым физическим трудом.

Дальше пошло веселее…

Кроссворды (осень 1990 года)

Мы заканчивали последний курс института, когда вышел закон о кооперации и разрешили создавать первые частные или получастные кооперативы. Как раз такой кооператив вместе с нашим ФАЛТом (факультетом аэромеханики и летательной техники МФТИ) мы и создали. Но что он будет делать, как станет зарабатывать, еще не знали.

Как-то раз, сидя в общаге и разгадывая вместе кроссворды, мы вдруг подумали: а не сделать ли из этого бизнес? Если нам самим нравится искать свежие кроссворды и решать их, то, наверное, это интересно и другим. А в киосках тогда был полный голяк с литературой и новыми журналами.

В общем, мы решили: это может пойти!

Проект был такой: мы придумываем кроссворд или несколько и печатаем на листе бумаги формата А3, на лицевой стороне – кроссворды, а на обратной – ответы. Распределили роли: Серега сочиняет кроссворды, я ищу, где их напечатать, и думаю, как продавать, остальные – на подмоге. Серега сел за рисование и придумывание кроссвордов, а я отправился в типографию ЛИИ (Летно-исследовательского института). Пришел туда и спросил: «Вот мы с ФАЛТа, организовали первый у нас кооператив и хотим напечатать кроссворды. Сможете?»

Мне ответили: «Легко, несите рисунки, тексты и прочее». Они сами тогда только организовали собственный кооператив и готовы были в те часы, когда институт не работал, все это нам напечатать.

«Только у нас еще нет на это денег, – уточнил я, – но мы готовы рассчитаться с вами сразу после того, как продадим свои листовки». В типографии мне ответили: «Мы готовы. Это для нас будет первый такой коммерческий заказ. Нам самим интересно. Несите, напечатаем без денег, расплатитесь потом».

После этого я побежал в свой кабинет в комитете комсомола, где стоял телефон, и стал искать номер московского центрального офиса «Союзпечати». Тогда по всей Москве и всему Подмосковью стояли киоски «Союзпечати» – только они продавали газеты и журналы.

Нашел их телефон, позвонил и спросил: «Мы – кооператив при МФТИ, издали листы-кроссворды. Можем ли мы через вашу сеть киосков это продать?»

Мне тут же ответили: «Почему бы не попробовать. У нас как раз сейчас мало периодики на прилавках. В успехе мы не уверены, поэтому выкупать ваши листки не готовы, но можем

взять их на реализацию, их комиссия будет 10 % от продаж».

Я обомлел от удачи. «Союзпечать» – это круто!

Осталось только изготовить тираж и привезти кроссворды на центральный склад.

Я побежал заключать договор с типографией ЛИИ, отдал рисунки и тексты – Серега к тому времени как раз все закончил. Потом мы с друзьями скинулись на автобус, чтобы весь этот тираж «макулатуры» довезти из Жуковского на склад «Союзпечати» в Москве. Так все и прошло.

Наступили томительные дни и недели ожидания: продадут наши кроссворды или нет? От этого зависело все! Ведь нужно было еще расплатиться с типографией и самим факультетом, который дал нам крышу и печать кооператива.

Я тогда часто ездил электричкой из Жуковского в Москву, находил ближайший к вокзалу киоск «Союзпечати» и смотрел из-за угла: подходят ли, покупают ли наши кроссворды? Бывало, я стоял так часами.

Меня очень печалило тогда и волновало, что покупатели к киоскам почти не подходили.

Прошло несколько месяцев – кажется, три. Такой срок нам назначили в «Союзпечати» – после этого они должны были доложить нам, сколько продали, перечислить выручку за вычетом своей комиссии и отдать оставшийся тираж.

Порог нашей окупаемости был где-то 30 %. Нужно было продать минимум 30 % тиража – а всего мы напечатали 100 тысяч листовок, – чтобы хотя бы выйти в ноль, то есть рассчитаться с типографией, вернуть свои деньги за перевозку, оплатить налоги кооператива, перечислить комиссию «Союзпечати» и положенную долю факультету.

Я очень волновался, когда позвонил через три месяца. Спросил: «Сколько продали?»

И услышал в ответ: «Извините, но все реализовать не удалось, продали только 80 % тиража. Больше не смогли. Нам придется вам вернуть оставшиеся 20 % листовок – и к тому же они все потрепаны и, наверное, испорчены, так как свозили их из киосков со всей Москвы. Еще раз извините…»

Я обомлел. Это более чем в два раза превосходило то, что нам требовалось для окупаемости!

Это был феерический успех!

«Союзпечать» перечислила нам деньги. Мы рассчитались с типографией, вернули транспортные, отдали долю факультету, после чего на каждого из нас осталось где-то по тысяче рублей. Столько я до этого зарабатывал, будучи командиром стройотряда, за три месяца тяжелого физического труда где-то в Сибири,

да еще с учетом «северного» повышенного коэффициента!

После этого успеха мне показалось, что мы и дальше сможем так жить, а именно: продолжать заниматься наукой, самолетами, аэродинамикой и периодически – делать такие коммерческие сделки через наш кооператив.

С того момента я больше не ездил в общественном транспорте, не ждал на остановке автобуса, не толкался в толпе – я всегда стал ловить тачку. Добираться на такси от общаги до платформы «Отдых», чтобы на электричке поехать в Москву или в Коломну к жене и теще, стало для меня нормой. Раньше я мог позволить себе такси максимум раз в месяц, и то если очень куда-то опаздывал.

P.S.

Через полгода после того первого успеха мы решили его повторить. Я вальяжно поехал в ту же типографию, чтобы договориться о новой партии. И каково же было мое удивление, когда мне ответили: «У нас уже заказов на шесть месяцев вперед, все время занято, приходите через полгода».

Я позвонил в «Союзпечать»: «Можем ли мы у вас разместить на продажу новую партию кроссвордов?»

Мне ответили: «Нет. Мы уже завалены разной литературой и макулатурой».

И действительно, когда я поехал в Москву, то увидел, что прямо в метро лежат развалы всякой печатной продукции: газет, кроссвордов, анекдотов, стихов, песен и прочего, и прочего. Я увидел тогда, что рынок быстро, очень быстро занял это место.

Нужно было искать что-то новое.

Валютное кидалово (лето 1991 года)

Официально хождение валюты в СССР было запрещено.

Валюта не продавалась легально. Ее иногда привозили те, кто работал в других странах. Ее также в малом количестве выдавали при выезде в загранкомандировку. А потратить валюту в Москве можно было только в специальных «валютных» магазинах «Березка».

Но, конечно, все, что тогда официально запрещалось, можно было сделать неофициально – на черном рынке.

Один такой черный рынок я как-то случайно и обнаружил около Курского вокзала, рядом с отделением Внешэкономбанка. По-видимому, с заднего входа сами сотрудники ВЭБа выносили эту валюту и там же ее продавали. По крайней мере, именно такая версия ходила среди тех, кто тогда толкался у Курского вокзала.

Порасспросив людей, почем тут доллары и фунты, я вдруг понял, что есть существенная разница между курсом покупки валюты, который мне назвали у вокзала, и тем, что я слышал от своих же друзей в Жуковском.

И я решил на этом «заработать»!

Пошел к своему однокурснику Андрею – он в то время зарабатывал на видеоаппаратуре, то ли записывал новые фильмы на кассеты и продавал их, то ли перепродавал сами видаки, привезенные из-за границы, – в общем, валюта у него водилась. Я попросил Андрея занять мне, кажется, тысячу долларов на выгодную, как мне тогда казалось, сделку.

В тот момент это были для меня довольно большие деньги.

Я предполагал продать их за рубли на черной толкучке у вокзала, а потом уже в Жуковском купить доллары по более выгодному курсу. После возврата Андрею занятой у него тысячи долларов у меня должно было остаться около половины от этой суммы. Вот такую разницу давал тот «выгодный» курс.

Приехав на Курский вокзал, я сразу направился к тому «черному» рынку у ВЭБа. Там уже толкалось много народу, люди стояли кучками по два-три человека, и все что-то подсчитывали.

Видно было, как они друг другу передают какие-то деньги. Так как все это происходило нелегально, люди с недоверием смотрели на остальных и все время оглядывались по сторонам, чтобы при слове «менты» успеть разбежаться.

Я зашел в центр той толпы, посмотрел по сторонам – милиции вроде нигде не было видно, все было спокойно – и стал спрашивать, кому нужны доллары и кто какой курс предлагает.

Довольно быстро я выбрал мужичка азербайджанского вида, который дал мне лучший курс и у которого прямо сейчас была нужная сумма. Мы встали друг напротив друга и занялись расчетами. Я сказал, сколько у меня долларов, он посчитал по своему курсу и назвал сумму в рублях. Я согласился, понимая, что это будет довольно толстая пачка денег.

Он предложил отойти чуть в сторонку, под арку – мол, чтоб не светиться. Мы отошли – и стали совершать обмен.

Я достал свою тоненькую пачку долларов, а он – пухлую пачку своих рублей. Перелистнул их, и я увидел, что деньги реальные. Я протянул ему валюту, а он мне – рубли. Я уже взял его пачку рублей, но он их не выпускал – мол, и ты давай доллары. Через пару секунд он взялся за мои доллары, но я все еще продолжал их держать. Чуть задержавшись, он отпустил свои рубли, а я еще держал свои доллары.

Но одной рукой невозможно было пересчитать взятые у него рубли, и я отпустил доллары и начал перелистывать толстую пачку его рублей. Уже на пятой или шестой купюре я вдруг понял, что там дальше лежат просто… чистые листки бумаги по размеру купюр!

Подняв взгляд на азербайджанца, я увидел его быстро удаляющуюся спину – он убегал.

Я бросился за ним, мчался по каким-то дворам и закоулкам, долго, но безуспешно. Так я «попал» на тысячу долларов.

Полностью опустошенный, я вернулся в Жуковский. Взял деньги, что у меня к тому времени оставались от кроссвордов, отдал Андрею, но набранной суммы все равно не хватало. Я сказал ему, что сразу все не верну, а смогу только в ближайшее время…

P.S.

Весь долг Андрею я сумел отдать только из первой своей большой зарплаты в банке. После того случая я решил больше никогда в жизни не заниматься «черными» спекуляциями. Чувствовал я себя тогда очень мерзко, так как и поделиться-то переживаниями ни с кем не мог. Все это казалось глупым, бездарным и пошлым.

Таким «бизнесом» заниматься нельзя, сказал я себе. Нужно было браться за что-то серьезное, причем срочно! Деньги кончались.

А когда наше банковское дело уже вовсю раскрутилось, мы позвали Андрея к нам, возглавить кредитное управление банка.

НИИ ЦАГИ (1991 год)

Система высшего образования в московском Физтехе, который мы заканчивали, предусматривала, что на последних курсах института мы уже должны были активно вести научную работу в одном из профильных отраслевых НИИ. Это позволяло после окончания института сразу влиться в науку, начать готовить кандидатскую, а потом и докторскую диссертацию.

Я был распределен и работал в ЦАГИ[3].

В кабинете, где мне дали стол и стул, сидело пять человек. В дальнем углу располагался стол моего научного руководителя, начальника отдела, – ему было тогда около сорока. По бокам от него – столы двух сотрудниц, женщин непонятного возраста, думаю, между тридцатью пятью и сорока пятью. В их задачу входило собирать в папки какие-то бумаги, которые давал им начальник отдела, а также чертить графики на основе данных, которые мы периодически получали от экспериментов в аэродинамической трубе. Эксперименты тогда уже проходили редко, и потому реальной работы и загрузки у женщин не было.

Постепенно я начал понимать, что одна из главных задач мужской части нашего отдела заключалась в том, чтобы загрузить работой этих двух наших женщин. Основной же задачей этих сотрудниц было… заваривать чай.

Это была отдельная и очень важная процедура. И состояла она из следующих этапов. Освободить стол или хотя бы угол стола от бумаг и чертежей. Положить на него деревянную доску. Поставить сверху чайник, предварительно наполнив его водой. Засунуть в него кипятильник, опустить крышку. Поднять ее, когда закипит вода, вынуть кипятильник, снова опустить крышку. На отдельную доску поставить фарфоровый чайничек, насыпать туда чай из пачки «с индийским слоном», залить кипяток, закрыть чайничек. Обернуть чайничек полотенцем и через пять минут предложить всем… чайную паузу! Такая процедура непременно проделывалась два раз в день – утром и ближе к вечеру, не считая обеденного перерыва.

Кроме этих двух сотрудниц, начальника отдела и меня, студента-выпускника, в углу располагался еще один замначальника отдела, молодой кандидат наук. Ему было тридцать два.

Я просидел в том кабинете около года – последние шесть месяцев выпускного курса института, когда я готовил дипломную работу по аэродинамике вихревых потоков у носовой части истребителя на больших углах атаки, и первые шесть месяцев

аспирантуры, когда я должен был начинать готовить кандидатскую.

Еще не закончив институт, я увидел, что дела в ЦАГИ идут тухло.

Реальной исследовательской работы уже почти не было. Каких-то больших научных задач – тоже. Все пытались себе придумать какое-то занятие, но все это было очень отвлеченно, без прорывов.

В основном все отделы, и наш в том числе, занимались компьютеризацией. Сначала стояла задача получить компьютер начальнику отдела, затем – для всех сотрудников-мужчин. Потом в институт завезли «мышки», и все стали выбивать себе их. Потом появился большой общий компьютерный зал, и я стал пропадать там часами и иногда оставаться на ночь, готовя дипломную работу.

В наш общий кабинет приходить не хотелось, там царила скука и какая-то полная бесперспективность. Начальнику отдела – сорок, его заместителю – тридцать два, мне – двадцать пять. «Я что, семь лет так и буду тут сидеть до должности замначальника отдела? – думал я. – И пятнадцать лет до начальника отдела? И все это между чайными паузами?!»

Обо всех наших студенческих «шабашках» и проектах я не рассказывал никому в отделе. Будучи студентом – а потом аспирантом, – я имел свободный график и потому не спрашивал у начальника отдела, можно ли мне уйти и когда прийти в следующий раз.

Но я был человек дисциплинированный и ответственный и потому успевал и побывать в том кабинете, и посидеть в общем компьютерном зале института, успевал заниматься «коммерцией», общественной комсомольской работой на факультете и семейной жизнью молодого отца (нашему первому сыну тогда было уже около трех лет).

И вот как-то осенью 1991 года – посреди рабочего дня, как раз перед очередной чайной паузой – я зашел в наш кабинет отделения механики летательных аппаратов ЦАГИ с тортом. Поздоровался со всеми и сказал, что пришел попрощаться.

Я решил уйти из науки в рыночный бизнес!

Наши тетушки замерли – точнее, замер весь отдел. Думаю, у всех тогда были смешанные чувства. Начальник вздохнул с облегчением, потому что я снял с него груз ответственности – искать мне тему для кандидатской, когда он сам все никак не мог придумать тему для своей докторской. Его молодой заместитель, наверное, тоже вздохнул с облегчением, поскольку в моем лице ушел молодой и прыткий, который мог бы еще его и подсидеть.

Дама помоложе в первый момент меня пожалела. «Куда же ты теперь без работы? У тебя же ребенок!» – подумала она. У нее самой был тогда сын лет пяти, и она боялась, что ее молодой муж может потерять работу. И только вторая дама, что была постарше, смотрела на меня в тот момент с восторгом и восхищением. «Так и надо, – молча говорил мне ее взгляд. – Это настоящий мужской поступок».

– А куда ты идешь? – спросили меня коллеги, когда мы уже почти выпили весь чай и съели почти весь торт.

– Мы открываем филиал банка, – сказал я. – И я буду директором.

Весь отдел так и замер с недоеденными кусками торта во рту!

– Банка? Какого? – стали они наперебой расспрашивать меня.

– Коммерческого, – гордо ответил я.

Потом, конечно, все долго смеялись. Они и радовались за меня, и ничего не понимали. Что такое вообще банк? Что я мог знать об этом, когда я тут месяц за месяцем вроде бы сидел рядом с ними? Сами-то они ничего о банках не знали. В общем, вопросов тогда было больше, чем ответов, – и у них, и у меня. Ведь все только начиналось.

Когда я уже выходил из кабинета, кто-то меня спросил: «А какая у тебя там будет зарплата?»

Я, чуть смущаясь, ответил: «Одна тысяча рублей».

И это был второй для них шок, так как тысячу рублей в тот момент, кажется, составляла зарплата всего нашего отдела, включая начальника.

Мы попрощались, и я ушел.

Я не стал их совсем травмировать. На самом деле мне дали тогда зарплату в две тысячи рублей.

P.S.

Через два года, когда советская наука совсем разваливалась, когда во всех НИИ перестали выплачивать зарплаты и начались повальные увольнения, почти весь тот свой отдел я принял к нам на работу в банк. Одна из сотрудниц пришла к нам в бухгалтерию, другая стала операционисткой в филиале в Жуковском.

А своего начальника я устроил управляющим в одном из наших московских отделений.

И только тот молодой зам так, кажется, и остался в науке.

Банк: начало (осень 1991 года)

По старым стройотрядовским связям Андрей договорился, что нам дадут временно пустой кабинет в здании горкома комсомола на Колпачном.

Главное в этом кабинете было то, что там стоял телефон и по нему можно было звонить свободно и куда угодно. В этом же здании горкома начинал тогда свой бизнес и Ходорковский, а чуть позже оно станет основным офисом группы «Менатеп».

Если есть телефон – значит, нужно куда-то звонить и что-то предлагать. Главный вопрос был: что предлагать? Торговать компьютерами или факсами, начинать организовывать новую биржу или что-то в том же духе?

Но мы быстро поняли, что это уже никому не нужно – уже было много и бирж, и контор по торговле факсами.

И вот в какой-то момент пришла мысль…

А может – банк?

И тут Игорь сказал, что у него тетка из Вышнего Волочка и что она вроде бы работает в каком-то банке. Может, им что-то нужно в Москве? Игорь позвонил своей родственнице, и та ему ответила: да, их старый советский Жилсоцбанк[4] акционируется – и будет теперь называться Тверьуниверсалбанк. Она пообещала поговорить с руководителями банка о том, не хотят ли они открыть московский филиал.

Через некоторое время она перезвонила и сказала: «Им это интересно! Козырева (она была президентом банка) как раз задумалась о том, чтобы открыть в Москве филиал».

Мы тут же договорились, что Козырева приедет к нам в Москву познакомиться.

Поняв, что к этому есть интерес, мы стали искать телефоны и других региональных контор Жилсоцбанков и Промстройбанков[5] и всех спрашивать: «А не хотите ли вы открыть московский филиал?»

И – о чудо! – практически везде нам говорили: «Да». Банки активно развивались, и все хотели открыть филиал в Москве! Таким образом, за неделю мы получили минимум три или четыре твердых предложения встретиться. Мы договорились, что к кому-то приедем сами, кто-то согласился добраться до нас в Москве.

И тут комната в здании горкома комсомола оказалась нам очень важна для презентации себя как команды. Вот, смотрите, какие мы крутые, со связями в центре Москвы!

Уже на следующей неделе к нам на черном иностранном автомобиле приехала красивая высокая моложавая женщина,

блондинка лет сорока – сорока пяти Александра Михайловна Козырева. Она нам сразу понравилась. Мы заранее договорились с секретарем горкома, чтобы он временно пустил нас в свой большой кабинет – там мы с ней и встретились. Сказали мы примерно следующее: мы сами из Физтеха, активные комсомольцы, входим в руководство областного штаба строительных отрядов, всех тут в Москве знаем и все можем решать, хоть и молодые. Нам тогда было по двадцать пять лет. Мы предлагаем организовать в Москве какой-нибудь бизнес для региональных банков.

Пообщавшись и познакомившись с Александрой Михайловной, мы договорились, что через два дня сами приедем в Тверь с «Программой» о том, как развивать банк и делать филиал.

Надо сказать, что в тот момент мы вообще не знали, что такое банк, – и потому вся эта затея еще казалась нам сомнительной и толком мы в нее не верили. Но между собой мы договорились, что я попытаюсь набросать программу, как развивать банк, с которой мы и поедем в Тверь.

На подготовку этого документа было меньше двух дней, а мы ничего не знали про банки и финансы. Поэтому я стал искать книги, ездить по книжным магазинам.

И тут я понял, что там нет вообще ничего по финансовой теме. В СССР банки никому не были интересны, и потому в магазинах книг о них не было вообще.

Так в поисках хоть какой-то информации прошел еще один день.

Оставался уже только один, последний день. Пришла мысль поискать в библиотеках. Я отправился в одну, в другую, и везде мне говорили: «Об этом книг нет».

«Может быть, вы что-то найдете на Неглинной, в Госбанке СССР, – посоветовали мне в одной из библиотек, – если только вас туда пустят».

Было шесть вечера, когда я постучался в дверь «Библиотека Госбанка СССР» и спросил: «А могу ли я почитать что-нибудь о банках?» Там удивились, но впустили меня, подвели к двум огромным полкам с толстыми книгами «Банковское дело СССР» и сказали, что у меня есть всего два часа до закрытия.

Это было как в ночь перед экзаменом по урматам. Я погрузился в иной мир абсолютно новых для меня терминов! «Дебет», «кредит», «депозит», «акции», «аккредитивы», «облигации», «процентные ставки», «чеки» и прочее, и прочее.

Видя, что я погряз в книгах и лихорадочно строчу, исписывая лист за листом, библиотекарша из Госбанка смилостивилась

и просидела со мной лишних два часа.

В то время в той библиотеке я был один, вообще один.

Никому эта литература была не нужна – и потому, наверное, та женщина так удивленно и с жалостью смотрела на меня. Часов в десять вечера я вышел из библиотеки и поехал на метро, а затем на электричке назад в Жуковский, в общагу, откуда рано утром мы вчетвером (я, Андрей, Игорь и Леха) должны были отправиться к Козыревой с программой.

Утром мы поехали в Тверь, сначала на электричке, потом на автобусе. По дороге мы обсуждали банковские термины, пытаясь разъяснить друг другу их суть, читали нашу «Программу», что-то обсуждали и смеялись. Мы одновременно и были уверены в себе, и сомневались в этой авантюре.

К обеду мы приехали в Тверь и зашли в большое старое здание советского Жилсоцбанка, на котором висела свежая табличка: «Тверьуниверсалбанк». Козырева встретила нас в своем большом кабинете, внимательно прочитала нашу бумажку, затем стала задавать вопросы, а мы же отвечали, кто что мог.

В конце встречи она спросила: «Если мы договоримся, кто у вас будет главным?»

Все повернулись в мою сторону.

Надо сказать, что мы это заранее специально не обсуждали. «Ну, тогда так и решим, – сказала Козырева. – Сергей Анатольевич, я назначаю вас директором московского филиала Тверьуниверсалбанка, начинайте формировать команду!»

И мы, довольные и счастливые, вышли от нее. Походили по зданию, познакомились с кем-то еще из руководства и поехали назад в Москву на автобусе.

Когда мы вышли из кабинета Козыревой, она вызвала Нину Степановну, своего первого зама, вручила ей написанный мною листок, «Программу», и сказала: «Разошлите по всем нашим филиалам и отделениям. Вот так мы будем теперь развивать наш банк!»

P.S.

После этого многое сразу изменилось.

На встречу к Козыревой я приехал в свитере, а с того момента и до сих пор я хожу в костюмах.

Мне дали зарплату в две тысячи рублей. Это были тогда баснословные деньги. К слову, моя теща, начальник отдела в ведущем коломенском НИИ, получала всего шестьсот рублей. И шла она к этому заработку все свои трудовые тридцать лет.

Мы с женой сняли отдельную квартиру в Жуковском – прежде мы жили втроем с ребенком, в комнате общежития.

Под филиал мы арендовали помещение на Большой Тульской. Туда, в наш первый банковский офис, я и стал ежедневно ездить на работу – пока еще на электричках.

Первый кредит (зима 1992 года)

Мы начали работу банка с самых простых операций, а именно: пошли по близлежащим магазинам с предложением, чтобы они открывали у нас счета, а мы бы помогали с инкассацией и прочим.

И тут же от этих магазинов стали поступать вопросы, выдаем ли мы кредиты? «Конечно», – отвечали мы, хотя у нас тогда денег еще не было, банк только открылся. Поэтому мы попросили тверской офис перевести на наш московский корреспондентский счет[6] хоть какие-то деньги.

Так все постепенно и началось. Мы объезжали соседние конторы и магазины, они открывали у нас счета и переводили к нам деньги. Кроме того, что-то нам переслала и головная контора из Твери. Я впервые получил выписку из РКЦ ЦБ (расчетно-кассового центра Центрального банка) о том, что у нас там есть деньги.

Деньги вначале были относительно небольшие, но уже и не малые, какие-то миллионы. Впрочем, тогда мы воспринимали их просто как цифры на бумажке. Сначала деньги приходили к нам, затем стали уходить, когда первые клиенты начали приносить свои поручения на переводы.

Жизнь потихоньку закрутилась. Я каждый день следил за выпиской из РКЦ и видел, как деньги двигаются туда-сюда. Сколько-то приходило к нам, сколько-то уходило от нас. Мы начинали обучаться бухгалтерии, вести баланс, учет операций, приходы-уходы, дебеты-кредиты, номера балансовых счетов, выписки из РКЦ, отчеты в головную контору в Тверь…

В общем, мы погрузились в бумаги и цифры.

Там, на этих бумагах и бумажках, были какие-то числа с нулями, и мы понимали, что все они означают деньги. Но самих денег мы еще не видели, мы не держали их в руках и, честно говоря, в первое время с трудом сознавали, что все эти циферки – суть реальные деньги.

К концу первого месяца нашей работы счет в выписках уже шел на многие миллионы, а самих денег мы еще не видели. Все это объяснялось тем, что мы к тому времени просто не успели открыть свой кассовый узел.

Центральный банк по Москве дал Тверьуниверсалбанку разрешение на открытие московского филиала и утвердил меня на должность директора, но работать с наличными разрешил только после запуска кассового узла. Ремонт затянулся, и мы все никак не могли сдать этот узел, чтобы его принял ЦБ. Где-то

через месяц мы его таки достроили, и касса наконец-то открылась.

Как раз к этому времени у нас появился первый клиент, с которым мы стали договариваться о первом кредите.

Это был Дима Зайцев – или Зойша, как мы его звали между собой, – наш однокашник по Физтеху с ФАЛТа. Мы все тогда еще жили в общаге и активно между собой обменивались информацией, кто и чем занимается. Дима с друзьями вот уже полгода как занимался трейдингом металлом.

Я не раз с завистью слышал про них в общаге и про их торговые успехи. Истории про баснословно прибыльные сделки, когда кто-то покупал вагон алюминия в одном месте и продавал в другом, будоражили наше сознание!

Узнав, что мы занялись «банковским» делом, Зойша пришел к нам с предложением, что он возьмет у нас кредит. Именно так: он возьмет, а не мы дадим.

Это он, крутой трейдер с полугодовым стажем прибыльных сделок, пришел тогда к нам, юнцам-банкирам, чтобы научить, как нужно зарабатывать! Банкиров он тогда не знал, а если с кем и общался из банковского персонала, то только с пожилыми операционистками за стеклом сберкассы. И потому он сам не очень-то сознавал, что такое взять кредит.

Мы тоже тогда это с трудом понимали. Например, мы даже не подумали спросить о каком-нибудь залоге. Ну правда, откуда мог быть у Димы-Зойши залог? Он, как и мы, жил в общаге, все, чем он располагал, – это стул и железная кровать, да и та казенная, так откуда у него мог взяться залог? Так что мы его ни о чем таком даже не спрашивали.

Главное, что было у Зойши, – это сделка! Он пришел со сделкой!

Я уже не помню точно, в чем заключалась суть, но примерно это было так: он договорился с работниками какой-то железнодорожной станции под Москвой, что ему отцепят три вагона алюминия и продадут по какой-то заниженной цене.

И при этом он договорился с каким-то заводом в Сибири, что там купят у него эти три вагона по значительно более высокой цене – прибыль ожидалась то ли 30, то ли 40 %.

Основная проблема сделки – и, соответственно, основная задача – заключалась в том, что расплатиться здесь под Москвой за алюминий он должен был наличными. Из-за этого и цена оказалась такой низкой. Те вагоны ему предлагали купить за 10 миллионов рублей наличными.

И вот Зойша пришел к нам и спросил, можем ли мы дать ему такой кредит в 10 миллионов, и дать именно наличными.

И вопрос его звучал примерно так: «Ну что, слабо, банкиры?»

Мы даже не стали разбираться, реальна ли сама сделка. Мы принялись изучать инструкции ЦБ про кредиты. Нас интересовало, как выдать кредит компании или кооперативу, да еще так, чтобы деньги можно было снять наличными.

Тогда мы действительно этого не понимали. Можно? Или нет?

Раньше, в Советском Союзе, все слышали про какие-то миллиарды на строительство того, на строительство сего, но все расчеты между предприятиями шли безналом. Наличных выдавалось ровно столько, сколько требовалось на выдачу зарплат, и ни копейки больше. Советские миллиарды были тогда для всех нас абстракцией. Их никто не видел. Каждый видел только те сто рублей, которые получал раз в месяц. Поэтому вопрос о том, можем ли мы дать Зойше 10 миллионов рублей кредита наличными, был для нас всех сверхнетривиальным.

Но вчитавшись в инструкцию тогдашнего ЦБ, мы вдруг поняли: да, можем! – и мы решили попробовать!

Мы подписали кредитный договор с Димой, перевели на счет его кооператива 10 миллионов безналичных рублей и взяли его заявление на снятие наличных, чтобы отвезти в РКЦ.

В тот день мы вообще не знали, чем все закончится. На нашем корсчете в РКЦ в тот день лежало около 20 миллионов безналичных рублей. Утром мы послали в РКЦ нашего кассира с заявлением: он должен был снять наличными 10 миллионов рублей, чтобы выдать их клиенту. Диму мы попросили приехать ближе к вечеру, так как не знали, получится у нас или нет.

Днем мне перезвонил кассир и сказал, что деньги нам в РКЦ выдали, их везут.

Вечером приехал Зойша, и мы все собрались в нашей большой переговорной комнате, чтобы еще раз обсудить кредит, сделку и выдать эти деньги. Мы сидели, разговаривали, шутили о чем-то, смеялись и попросили кассира принести-таки деньги, чтобы выдать их Зойше.

И вот кассирша начала пачками заносить в переговорную комнату 10 миллионов рублей.

Пачек было много, очень много.

Мы все сидели вокруг стола, а стол всё наполнялся и наполнялся этими пачками свеженапечатанных денег. Когда все принесли – мы замерли.

Мы все сидели вокруг стола и завороженно смотрели на эту кучу денег. Это была какая-то магическая картина, завораживающая. Мы никогда еще в жизни не видели столько денег!

Они лежали вот так просто на столе перед нами. Их можно было взять, пощупать, потрогать. В этот момент их можно было даже положить в карман.

В переговорной никого не было, кроме нас четверых и Зойши.

Все мы этим утром на электричке приехали из нашей облупленной физтеховской общаги. А сейчас вот тут мы сидим впятером – и перед нами эта куча денег!

– Это круто, мужики! – произнес Зойша, все еще завороженно смотря на груду денег.

Так же, чуть очумело, взирали на них и мы.

– Работать с налом – это круто, это круто, – запинаясь, стал говорить Дима.

В тот момент наши роли поменялись. Он стал обычным трейдером металла, который перегоняет куда-то вагоны с алюминием, а мы стали настоящими банкирами. Все почувствовали в тот момент, что мы – уже круче. Мы могли вот так положить на стол 10 миллионов рублей налом, а он – нет.

P.S.

Как водится, с этой первой сделкой сразу же начались проблемы. На каком-то этапе цепочки Диму кто-то кинул, и он стал затягивать и затягивать возврат кредита. Чтобы помочь Зойше, мы дали ему еще денег, а потом еще.

Но в результате через пару лет кредит он все-таки вернул.

Банковская столовка (1992–1996 годы)

Как только мы сняли на Большой Тульской помещение под первый офис для московского филиала, сразу встал вопрос: а как кормить сотрудников? Почему-то тогда этот вопрос казался нам, молодым руководителям, очень важным и серьезным.

Мы все были воспитанники советской системы и считали важным обеспечить питание сотрудников. Точнее, даже не то что мы так считали, нет, – мы были обязаны это сделать!

Так было у нас в институте, так было в стройотрядах. Мы все обедали вместе – и в одно время! Так было заведено в СССР.

Мы сразу стали искать рядом с нами какую-нибудь столовую, которая бы организовывала ежедневно питание для всех наших сотрудников. Естественно, все эти обеды оплачивались за счет банка, и постепенно мы стали менять одну столовую за другой в поиске все более и более презентабельного заведения и лучшей кухни. Кухня тогда во всех московских столовых была примерно одинаковая, и тем не менее все время хотелось найти что-то получше.

Так, ежедневно в 13:00 весь наш коллектив уходил или выезжал на обед. Именно там я как начальник ежедневно и встречался с коллективом. Именно там стало заметно, как быстро растет банк.

Сначала нам стало тесно в помещении ближайшей столовки, и мы поменяли ее на другую, большей площади. Потом перестало хватать и этой, и мы начали разбивать обед по времени на две группы.

В столовой я знакомился с новыми сотрудниками и сотрудницами, и именно там, гордо проходя к своему отдельному директорскому столу, я с каждым днем все больше и больше ощущал свою значимость. Наверное, именно сидя за обеденным столом, и тем более оплаченным банком, сотрудник ощущает наибольшее уважение к директору. И, надо сказать, мне нравилось это ощущение собственной важности. С одной стороны, в столовой проявлялся демократизм руководства, ведь оно обедало вместе с коллективом. А с другой – постепенно начала вырабатываться и некоторая система рангов, определенные обеденные устои в банке.

У руководства появился отдельный стол. Кормили нас тем же самым, что и остальных, но для любого сотрудника было честью,

если его звали на обед за тот стол, чтобы что-то специально обсудить, переговорить по делам. Сотрудники это очень ценили, так как весь коллектив в тот момент видел, кто сидит за одним столом с директорами. Кто-то подсаживался переговорить по делу, а кто-то, с кем было весело, и просто так. У нас стали появляться свои любимчики среди сотрудников и сотрудниц.

В общем, столовка была важным центром создания коллективного духа. Именно тут все видели и слышали, чем живет банк и кто у нас самые главные и важные сотрудники.

Так было в первые два года.

Потом наш межбанковский расчетный центр и валютный департамент разрослись и переехали в отдельные офисы, но они все равно арендовали где-то рядом столовку для обедов всего коллектива. Это было обусловлено не только нашей старой советской привычкой к общепиту, но и просто тем, что в Москве еще не хватало коммерческих столовых. Частные кафе тогда только начали открываться.

И потому важной вехой нашего «столового» дела стало открытие своего собственного закрытого ресторана в подвале нашего первого московского отделения на улице Чаянова.

Это было очень круто! Мы с гордостью приглашали наших важных клиентов или просто друзей в свой ресторан рядом с Тверской, спускались с ними в наш тайный подвал, и там нам накрывали стол! В своем ресторане!

Тогда нам казалось, что круче этого не бывает ничего.

P.S.

Когда в банке ввели временную администрацию, одним из первых ее приказов была отмена бесплатных обедов.

За пять лет работы многое менялось, но установка на обеды для сотрудников за счет банка, организуемые в одном зале для всего коллектива, оставалась одним из непререкаемых устоев вплоть до краха.

О деньгах (весна 1992 года)

Я хорошо запомнил тот момент, когда у меня вдруг изменилось восприятие денег как таковых.

Мы стояли с Игорем, моим лучшим школьным другом, на платформе «Выхино» в ожидании электрички. Он приехал тогда ко мне из Киева повидаться, и мы вели с ним наши вечные задушевные разговоры.

Это был мой самый близкий друг, мы учились вместе в школе, потом в техникуме. Вместе влюблялись, вместе заслушивались Высоцким, зачитывались русской поэзией и вместе мечтали о будущем.

Мы жили тогда на Донбассе, в простом шахтерском городе Горловке, но наши мысли и думы всегда были где-то далеко. Мы болтали о политике, литературе, о новых, вычитанных в книгах открытиях и идеях.

В середине восьмидесятых, сразу после техникума, мы покинули Горловку и отправились вместе покорять Москву. Но после этого наши жизненные дороги разошлись.

Ему не удалось с ходу пройти на филфак МГУ, он попал в армию и остался на Украине.

А я сумел поступить в МФТИ и осел под Москвой, в Жуковском.

Поэтому мы встречались уже нечасто, но все равно он был моим самым близким другом и товарищем. Когда мы изредка виделись, то старались говорить не о каких-то мелочах, бытовухе, а о чем-то главном и сокровенном.

– Зачем тебе банк, Сергей? – спросил меня тогда Игорь. – Это же какая-то бухгалтерия, какие-то вечные счета, бумажки, бюрократия. Это же скучно.

И я начал рассказывать Игорю о своем новом состоянии, о том, во что я тогда окунулся и погрузился. И пока я все это разъяснял ему, я сам вдруг понял для себя эту новую суть.

Будучи советскими школьниками и студентами, мы вообще не думали о деньгах. Деньги не были нашим приоритетом, целью и предметом мечтаний.

Мы думали о науке, творчестве. Я хотел стать ученым и делать открытия либо руководить институтом или крупным заводом.

Эти мечты были довольно абстрактны, но очень амбициозны.

Деньги советскому молодому человеку виделись вещью второстепенной.

Их, конечно, всегда не хватало, всегда хотелось иметь

больше. Но они тогда были нужны для каких-то простых, примитивных задач. Купить джинсы, небольшой телевизор, холодильник. Всегда не хватало денег на книги, на дорогую импортную технику или экзотические продукты вроде ананасов или апельсинов. Но, с другой стороны, такие редкие товары были в дефиците, за ними еще нужно было потолкаться в очередях.

И потому нехватка денег «компенсировалась» дефицитом самих этих товаров.

Деньги были не нужны!

Но, как только мы открыли банковский бизнес, ситуация сразу стала кардинально меняться.

Наши студенческие деньги к тому времени уже почти закончились. К тому же именно тогда начались первые гайдаровские реформы, и цены в магазинах отпустили в свободное плавание. Стипендии, зарплаты и пенсии у всех стали стремительно обесцениваться.

Денег на жизнь уже с трудом хватало, и потому первым и основным стимулом пойти работать в банк была большая зарплата.

В этом не хотелось признаваться близким и самому себе. Это казалось чем-то мелочным и мещанским.

Но так было только первые два-три месяца.

Потом, постепенно, я начал замечать, что у меня меняется отношение к деньгам. Я перестал думать о них как о получке. А проработав в банке полгода, я вообще перестал думать о зарплате.

– Деньги дают возможность продвигать идеи, делать новые проекты! – разъяснял я Игорю свои внутренние открытия. – Деньги нужны совсем не для зарплаты и каких-то мелких покупок. С помощью денег можно начинать что-то новое!

Я тогда понял, что любую идею, любой проект можно оценить в деньгах.

Все что угодно!

Придумал что-то, подсчитал, сколько нужно денег, – и запускаешь.

– Мы приехали когда-то покорять Москву, – увлеченно вещал я другу. – Но как ее «покорить» – мы не понимали. И вот сейчас именно благодаря деньгам это вдруг стало возможным!

Я перечислял ему какие-то совсем свежие мысли и идеи, которые в тот момент уже бурлили в моей голове. Там было все: и офисы банка по всей стране, и покупка газет и журналов, и открытие телеканала, и запуск каких-то новых производств, и прочее, и прочее.

В основе всех тех проектов не лежало никакой продуманной

бизнес-идеи, не было стройного бизнес-плана. Мы не считали скрупулезно доходы, расходы, прибыль.

Увлекал сам масштаб задуманного.

– Мы можем делать все! Оказывается, деньги – невероятно мощный инструмент! И это совсем не мещанство, не ради «улучшения быта», не ради корысти, – как бы оправдывался я перед другом.

И то, что я говорил тогда, не было самооправданием – в тот момент я действительно в это верил!

P.S.

Прошло много лет, когда я вдруг понял, что тот разговор состоялся в очень важный и интересный момент времени для всей страны. Это был момент транзитного перехода в понимании сущности «денег» как таковых.

Остап Бендер в «Золотом теленке» так же удивился незаметно для него произошедшей перемене, когда деньги стали не нужны в молодой советской России. Он отобрал у Корейко миллионы рублей, ждал всеобщего поклонения и ликования, а вокруг него все молчали. Никому не были интересны его миллионы. Даже пиво на них нельзя было купить. «Пиво только членам профсоюза!»

И вот через 70 лет произошел обратный переход!

МРЦ (1992–1996 годы)

Тверьуниверсалбанк: чтобы иметь кредитные ресурсы, надо любить оперу

В московском филиале Тверьуниверсалбанка разработан оригинальный проект, позволяющий активно использовать средства, которые в настоящее время лежат без движения на корсчетах банков в операционном управлении (ОПЕРУ) ЦБ России. 15 июля несколько московских банков подписали соглашение о создании Межбанковского расчетного центра (МРЦ) – ключевого звена расчетной системы участников проекта. Как сообщили в московском филиале Тверьуниверсалбанка, схема взаимодействия банков, подписавших соглашение, будет выглядеть следующим образом: сохраняя корсчета в ОПЕРУ для расчетов с другими регионами и государствами СНГ, участники проекта откроют «местные» счета в МРЦ, который, в свою очередь, будет иметь собственный корсчет в ОПЕРУ…

«КоммерсантЪ-Власть», 20 июля 1992 года[7]

Развивать МРЦ мы позвали Серегу.

После окончания Физтеха он ушел в офицеры, в академию имени Жуковского. Стояла тогда такая задача – продвигать авиационную науку в военных вузах. Но армия в начале девяностых, как и наука, была в загоне. Поэтому, как только маховик нашего банковского дела закрутился, мы позвали Серегу к себе.

Мы были знакомы давно – и по институту, и по стройотрядам. Я знал его как абсолютно надежного и самостоятельного человека, которому достаточно узнать только суть. Он пришел в банк не один, а с друзьями, такими же вчерашними офицерами. Так наша команда физтехов пополнилась выпускниками Военно-воздушной инженерной академии имени Жуковского.

В то время расчетная система ЦБ была очень примитивна – и с точки зрения связи, и с точки зрения скорости расчетов. Клиент вручную заполнял бланки платежек. В течение дня в отделении банка собирали в кучу все эти платежки и в мешке

везли в головную контору.

Во второй половине дня из клиентских документов – тоже вручную – банк делал уже собственные платежки, авизо[8]. Обычно эту работу заканчивали к ночи. На следующее утро сотрудники банка везли огромный мешок авизо в расчетно-кассовый центр ЦБ, отдавали «банковские платежки» на списание и забирали платежки на получение денег. Так как расчетно-кассовый центр был один на всю Москву, там собиралась целая очередь «банкиров» (отдельных сотрудников разных коммерческих банков), каждый из которых стремился пропихнуть побыстрее свои мешки.

На это мог уйти целый рабочий день.

Далее примерно те же цепочки действий совершались с участием РКЦ разных городов, а возможно, и других стран. СССР уже формально распался, и расчеты велись между банками стран СНГ. В общем, в реальности с момента отправки денег до получения их в другом городе уходило минимум дней шесть, а иногда и более.

Как только мы сами столкнулись со всей этой процедурой проталкивания платежек и испытали ее на собственной шкуре, то сразу стали думать: а нельзя ли как-то упростить и ускорить весь процесс? А может, еще и как-то заработать на этом?

Ведь действительно, если РКЦ ЦБ списывал с нас деньги сегодня, а попадали они на корсчет другого банка только через пять-шесть дней, то возникал вопрос: а где находились деньги все это время?

Очевидно, они были в Центральном банке.

Но нам, коммерческим банкам, он за это ничего не платил!

А нужно напомнить, что в те времена высоченной инфляции рыночная ставка по деньгам на межбанке[9] была около 100 % годовых.

В общем, если бы нам удалось упростить и ускорить расчеты, то, кроме создания удобства для клиентов, мы могли бы еще и заработать, отобрав эти «бесплатные» деньги у Центрального банка!

И нам пришла идея: создать МРЦ, Межбанковский расчетный центр.

Суть заключалась в том, чтобы убедить открывать у нас свои корреспондентские счета другие банки, в основном региональные – для них скорость расчетов была особенно важна.

Мы стали звонить в региональные банки и предлагать открывать взаимные корсчета: «Вы – у нас, а мы – у вас».

Вроде бы все было по-честному, но на самом деле в выигрыше оказывались именно мы, московский филиал

Тверьуниверсалбанка.

Мы находились в Москве, а они – в регионах.

А тогда, как и сейчас, всем компаниям нужно было платить именно в Москву, и потому деньги накапливались именно у нас. А потом стал работать мультипликативный эффект, все начали оставлять деньги у нас, поскольку в таком случае могли быстро перечислить их любому другому банку – и очень быстро.

По сути, мы создали коммерческий РКЦ.

И к нам потянулись банки.

Серега и вся команда МРЦ развили тогда сверхтермоядерную активность. Уже к концу 1993-го, то есть всего через год после создания Межбанковского расчетного центра, у нас открыли счета более двухсот банков России, Украины, Белоруссии и других стран СНГ.

В то время как в государственном РКЦ расчеты проводились за пять-шесть дней, мы управлялись за день-два.

Когда ЦБ ускорил процедуру до трех-четырех дней, мы ввели внутридневные платежи. Особо это было интересно тем, кто начал торговать своими деньгами на межбанке.

Но особый интерес к МРЦ проявили банки стран СНГ.

И, конечно, высший пилотаж – у нас стали открывать свои счета национальные банки, то есть Центральные банки стран СНГ. Иметь у себя счет хотя бы одного национального банка – гордость для любого банкира. А у нас их тогда открылось шесть. Свои счета в МРЦ открыли Нацбанк Украины, ЦБ Армении, ЦБ Белоруссии, Казахстана, Молдавии и Туркмении.

Всего к середине 1995-го в МРЦ Тверьуниверсалбанка имели счета и вели расчеты более тысячи банков! Без сомнения, на тот момент мы были лидерами в этом секторе.

Конечно, существовали и конкуренты – Инкомбанк и «Российский кредит» в Москве, Сибторгбанк в Сибири, – и постепенно мы начали толкаться с ними локтями.

Но МРЦ обладал серьезным преимуществом – электронной системой расчетов. Мы были по образованию инженеры-физики и, конечно, быстро привлекли наших физтехов-однокурсников, кто был силен в информационных технологиях, к созданию этой системы. Так к нам пришел Юлий, который и стал главой отдела IT. Ребята там работали сильные, но и тема была для них абсолютно новая, ведь ничего подобного на рынке еще не существовало. Поэтому они начали все делать с нуля.

К 1995–1996 годам, бесспорно, электронная система расчетов Тверьуниверсалбанка была одной из лучших в стране, и уж точно она превосходила таковую в ЦБ. Центральный банк России в дальнейшем занялся этим вопросом очень серьезно

и со временем создал одну из самых передовых систем расчетов в мире, но это было позже, ближе к 2000-м.

А тогда все было наоборот. Мы, коммерческий банк, имели более крутую электронную систему расчетов, чем ЦБ!

Но, кроме успехов, стали проявляться и проблемы.

Впервые неладное в нашей системе МРЦ мы явственно почувствовали в знаменитый «черный вторник» в сентябре 1995 года, когда разразился первый в России кризис на рынке межбанковских кредитов. Именно тогда мы поняли, что МРЦ и весь банк стали очень уязвимы. Предыдущие три-четыре года средства на счетах в МРЦ все время росли, и потому мы относились к этим ресурсам как к «длинным» деньгам.

Нам казалось, что так будет вечно.

Мы спокойно раздавали их в долгосрочные кредиты или вкладывали в недвижимость, строили большие офисы в Москве и Твери.

Но в этот «черный вторник» мы увидели, что может быть и по-другому!

Почти все банки в тот злополучный день в один момент подали платежки на вывод средств.

Это произошло не из-за недоверия к нам. Наоборот, нам верили больше, чем кому-либо еще. Просто всем банкам вдруг потребовались деньги, чтобы где-то закрыть межбанк, провести старый платеж и т. д.

В тот день мы выжили, но именно в тот день мы увидели, насколько мы уязвимы. Мы поняли, что деньги в МРЦ являются очень краткосрочными и их могут потребовать вернуть в любой момент, причем все сразу.

После «черного вторника» вся команда МРЦ еще целый год удерживала ситуацию на плаву. Они ездили по регионам и столицам республик, налаживали и укрепляли отношения. Клиентские остатки банков в МРЦ удалось на какое-то время стабилизировать, но борьба за ликвидность шла весь год. Остатки на счетах в МРЦ таяли, и вообще ликвидность во всей денежной системе России тогда снижалась. Ситуация все накалялась и накалялась…

P.S.

Из всех проектов Тверьуниверсалбанка именно МРЦ был, наверное, самым передовым и технологичным проектом.

Вклад Сереги – и всей его команды – был огромным. Именно за этот проект было обидно более всего, когда банк рухнул.

Межбанковский расчетный центр не был каким-то активом вроде построенного здания или чего-то еще, что можно было бы продать.

Но это была система, созданная ТУБом, и вместе с ТУБом она ушла в небытие…

Валютный департамент (1992–1996 годы)

Леха сразу стал у нас руководителем валютного департамента.

Постепенно внутри этого подразделения сосредоточились все активные операции банка. Там было организовано казначейство, началась торговля валютными облигациями, там же стали выдавать и валютные кредиты.

Очень скоро департамент сильно разросся и превратился во что-то вроде отдельного государства в нашем и так самостоятельном царстве – московском филиале.

Мы еще жили в Жуковском, когда однажды в нашем физтеховском общежитии меня нашла молодая симпатичная девушка, представившаяся Вероникой.

– Я от Игоря, – сказала она, – училась с ним в одном классе, слышала, что вы открываете банк, возьмите меня к себе!

– А что ты умеешь? – спросил я.

– У меня хороший английский, – заявила Вероника.

Этого ответа и рекомендации самого Игоря было достаточно, чтобы она стала заместителем Лехи в валютном департаменте. Так они и работали в тесном тандеме – Леха и Вероника.

Говорят, что в менеджменте есть такое правило: если в пару к творческому, но плохо организованному руководителю взять педантичного заместителя, тогда все пойдет хорошо. И наоборот, у организованного и жесткого руководителя должен быть творческий и легкомысленный зам. У нас же, вопреки этому принципу, во главе департамента оказались два творческих, активных и немного бесшабашных человека.

В общем, все эти их качества были возведены в квадрат!

Постепенно все труднее и труднее было разобраться в делах, бухгалтерии и бумагах валютного департамента. Его доходы и обороты все время увеличивались, но росло и непонимание: что же там у них творится?

На это еще накладывался тот факт, что никто в стране толком не мог объяснить нам, молодым банкирам, как вообще следует вести валютную бухгалтерию.

Тверской областной Жилсоцбанк, каковым еще недавно был Тверьуниверсалбанк, сам прежде работал только с рублями. Никто до этого не вел расчеты в валюте, никто не выдавал валютных кредитов, не выставлял валютных аккредитивов, а тем более никто не торговал валютными облигациями.

Все это было впервые.

И потому уже через полгода работы департамента в его балансе и бухгалтерии мало кто мог разобраться, кроме самого Лехи.

Обороты и сделки были внушительны и оригинальны, но столь же запутанны и туманны.

Уже не только у тверского руководства банка, но и у нас в московском филиале постепенно накапливалось недоверие: что-то непонятное они там у себя творят.

Еще одной характерной особенностью валютного департамента было большое количество молодых, красивых и незамужних девушек. Уж не знаю почему, из-за легкого ли характера самого Лехи или из-за слова «валютный» в названии департамента, но именно он был у нас самым ярким и искрометным по страстям и эмоциям.

Однажды Леха вместе с какой-то из сотрудниц отправился в Нью-Йорк, чтобы лично познакомиться с банками, где были открыты наши корреспондентские счета. И как только он улетел, мы вдруг поняли, что ключ с кодом от счета в Bank of New York он взял с собой и копии не осталось.

Первыми забили тревогу в Твери.

Валютный департамент головной конторы начал непрерывно звонить нам с вопросом: «А вы уверены, что Алексей вернется из Нью-Йорка и деньги останутся в сохранности?» Мы отвечали, что абсолютно уверены в Лехе, но все наши попытки дозвониться до него были безуспешны. Он нашелся только на третий день – чуть загулял и отключил телефон. Леха долго потом обижался на нас за это минутное недоверие.

Но главной особенностью валютного департамента был непрерывный рост количества сотрудников.

Работа современного коммерческого или инвестиционного банка предполагает наличие разных специализированных департаментов: казначейства, трейдинга по акциям, облигациям, отдела продаж, отдела торговли на внутреннем и внешнем рынке и т. д. Но нас никто этому не учил, и потому приходилось постигать все в реальной «боевой», рыночной обстановке.

Леха интуитивно понимал, что рынки разрастаются: операции становились все сложнее и разнообразнее, и нужно было как-то дробить департамент, создавать специализированные отделы. Но валютный департамент лишь распухал и распухал, а количество людей и выполняемых функций лишь увеличивалось…

Баланс (1992 год)

Мы не учились финансам в институте. В МФТИ мы постигали высокие науки: математику, физику, аэродинамику, механику полета и пр. Бухгалтерии нас не учили, и потому никаких экономических терминов я вообще не знал. Нам пришлось осваивать азы, начинать с самого начала.

И вот, найдя какой-то учебник по бухгалтерии, я принялся раскладывать ее по косточкам: что такое дебет и кредит, что такое баланс, его актив и пассив? Вникая в нехитрые премудрости этой примитивной финансовой науки, я вдруг уловил внутреннюю красоту бухгалтерии, ее таинственный смысл. Я понял, зачем она нужна!

Допустим, сегодня ко мне пришел клиент и положил деньги в банк. Я отражаю данную операцию одной проводкой: по пассиву и по активу. В пассиве – я теперь должен этому клиенту. В активе – у меня лежат в кассе его деньги. Завтра другой человек придет и возьмет у меня кредит. Я спишу деньги с кассы, и в активе у меня появится долг этого нового клиента. И так каждый день, шаг за шагом. Всякую операцию, всякое изменение нужно отразить в балансе. Баланс – это как личный дневник. Каждый день ты записываешь в свой «дневник» все, что у тебя происходит: все новые отношения, друзей, знакомых – а это всегда и новые обязательства, и новые приобретения одновременно. Так же обстоит и с балансом. Появились отношения – заносишь их в баланс. Отношения закончились, ты забыл человека – списываешь его с баланса. Каждый день любой шаг можно разложить на дебет и кредит: кому ты стал должен и кто оказался твоим должником? А за всеми прово́дками стоят реальные люди и их жизнь.

«Это как “алгеброй поверить гармонию”: можно сухими цифрами и последовательностью проводок описать жизнь! – вдруг осенило меня. – Ведя баланс своего банка, ты как будто пишешь его жизнь, ведешь его дневник».

Эта мысль очень меня тогда возбудила. Весь первый год нашей работы баланс банка я вел сам. У нас был, конечно, главный бухгалтер и штат бухгалтерии, но ежедневно каждую проводку в балансе я пропускал через себя. Я чувствовал каждую его строку. Кому должны мы? Кто должен нам? В какой-то момент мне стало казаться, что я слился с балансом и чувствую в нем все: как он растет, как он меняется, какие строки увеличиваются стремительно, какие – не так быстро.

Постигнув эту науку, я стал с удовольствием излагать ее

основы всем друзьям и знакомым, кто хотел пойти работать в банк или начать заниматься бизнесом.

– С чего начать? – спрашивали они меня.

– Начинайте с баланса, – говорил я. – Поймите его суть. Прочувствуйте смысл проводок, не перекладывайте это на бухгалтера. Бухгалтерия вообще ничего такого не чувствует, она просто машинально заносит цифры в таблицы. Прочувствовать собственный баланс можете только вы лично. И лишь после этого вы почувствуете свой бизнес, его дыхание и пульс.

P.S.

Я уже не помню, как называлась та книга, с которой я начал изучение бухгалтерии. Это была какая-то тоненькая брошюра в мягкой обложке, купленная случайно на каком-то стихийном книжном развале. Она быстро истрепалась, переходя из рук в руки по моим друзьям. Но именно она стала единственной книгой о финансах, которую я внимательно и вдумчиво изучил. Больше ничего о бизнесе и финансах я никогда не читал. Всему остальному нас научила жизнь.

Авто (1992–1996 годы)

Первыми автомобилями, которыми мы обзавелись, были четыре «Москвича-2141».

Мы купили их сразу, все вместе, вчетвером, весной 92-го. Поехали на единственный тогда официальный рынок – большую площадку завода АЗЛК, – взяли с собой толстые пачки денег и там за наличные их купили.

Все – одинакового серого цвета.

И на этих четырех тачках мы подкатили к общаге в Жуковском, где тогда еще обитали, тем самым вызвав всеобщий фурор среди студентов и преподавателей.

Четыре новеньких «Москвича» на заднем дворе общежития были не просто автомобилями – они воспринимались как знак, как невероятный и абсолютно тогда непонятный феномен!

Тот же эффект мой новый «Москвич» произвел у подъезда тещиного дома в Коломне и на даче, куда мы с женой и сыном отправились на выходные.

Фурор и непонимание – это мало сказать!

Чем вообще был автомобиль для советского человека в то время?

Личные машины встречались редко и воспринимались как знак достатка и, безусловно, возраста!

В двадцать пять лет в СССР невозможно было купить автомобиль. За ним нужно было отстоять очередь, которая порой тянулась годами. Занять место в ней получалось где-то после сорока – только тогда у тебя могли уже появиться соответствующие деньги.

Да и накопить на машину было очень трудно. Чаще всего, когда очередь подходила, человек собирал нужную сумму в долг по друзьям и знакомым, а потом годами расплачивался.

В общем, иметь автомобиль однозначно считалось верхом престижа!

Вот почему столько непонимания в дачном кооперативе вызвал новый «Москвич», стоящий у домика одинокой инженерши Коломенского КБ, у которой была только дочь-студентка с молодым мужем-аспирантом.

– А как он ее купил? Что, вот так подошел и отдал за нее сумку денег? – спрашивали недоуменно соседи.

– Да, пришел и заплатил! Наличными! – гордо отвечала теща, сама абсолютно не понимая, как такое могло получиться.

«Москвич-2141» часто выходил из строя. В нем все тряслось и барахлило, хотя я этого и не замечал. Тогда считалось, что,

если автомобиль ломается, это нормально.

Я ремонтировал его сам. У него то садился аккумулятор, то по дороге на работу начинал дымиться радиатор, рвались какие-то тросы, лопались покрышки, случались мелкие аварии и т. п.

Года через два-три я подарил этот «Москвич» своему шоферу.

Как только появилась новая модель «жигулей», знаменитая тогда «девятка», я тут же ее купил. В этом автомобиле уже ничего не тряслось, но катался я на нем недолго. Деньги тогда зарабатывались быстро, и уже через полгода я сменил красную «девятку» на свою первую иномарку.

Этой крутой иностранной тачкой была «Хонда Сивик» ярко-синего цвета. Небольшая, но имевшая острые формы, она казалась тогда почти спортивным болидом.

Впрочем, и на этой крутой тачке я поездил недолго, поскольку мне тогда уже полагалось авто с водителем.

«Хонда» прожила у нас долго, и постепенно ее хозяйкой стала теща – которой в свои пятьдесят пять пришлось учиться водить машину и сдавать экзамены на права. Без автомобиля она уже не справилась бы с ритмом жизни нашей семьи.

Где-то в это же время всей командой мы решили обзавестись внедорожниками, а так как мы старались выдерживать какое-то равенство, у нас появилось… шесть «Паджеро».

Это были семейные автомобили, и с того времени в команде стал вырабатываться общий стиль. В будние дни каждый ездил на автомобиле с водителем, в выходные – садился сам за руль внедорожника.

Эта «Паджеро» была многострадальной машиной: два раза в ней ночью били стекла и вытаскивали приемник, когда я оставлял ее у квартиры под окном, и в результате – с того же самого места у квартиры на Кутузовском – ее и украли.

Как только мы решили, что мне полагается водитель – а за «этикетом» у нас следил Андрюха, – мы купили «Мерседес 300», это была уже банковская машина. Я пересел с переднего водительского места на заднее, пассажирское. Вскоре на втором переднем сиденье устроился мой первый охранник Славик. Так втроем мы и ездили всюду – до июля 1996-го, когда случился крах банка, – менялись лишь марки «мерседесов».

P.S.

Потом у меня было еще много разных машин. Но именно эти автомобили до сих пор почему-то числятся за мной в коломенском

ГИБДД. И мне периодически начисляют по ним какие-то налоги и штрафы, хотя все эти авто давно уже ушли в металлолом…

«Я – Сильвестр» (1993 год)

В 1993 году я все еще сидел в нашем офисе на Большой Тульской. Кабинет, секретарь, коридор и стол охранника перед входом – вот что можно было увидеть, если направляться от моего рабочего места на улицу, – и обратно, если идти ко мне.

Незадолго до этого случая Козырева назначила к нам в московский филиал нового завхоза – и одновременно руководителя службы безопасности – Юрия Евгеньевича. Его ей рекомендовал какой-то тверской безопасник, из «бывших» (то есть из кагэбэшников).

Юрий Евгеньевич как-то налаживал наше хозяйство, следил за покупкой столов и стульев, ну и присматривал за охранниками у нас и в офисах московских отделений. Работа была не хлопотная, проблем у нас не случалось, поэтому мы с ним особо и не пересекались.

Но однажды…

Сижу я как-то в своем кабинете один. И вдруг безо всяких звонков и предупреждений секретаря – я лишь услышал какой-то небольшой шум в приемной – в кабинет ввалились человек пять реальных жлобов! Без моего приглашения они расселись на диване.

За ними вошел неприметный мужчина среднего возраста, щуплый на вид. Взял стул, стоявший у стены, и расположился прямо передо мной. Я не успел даже понять, что происходит.

Они не кричали, ничего не требовали, вообще никто ничего не говорил. Все происходило в абсолютной тишине и спокойствии. Я сидел за своим рабочим столом, глядя то на здоровенных ребят на диване у стены, то на мужичка.

В проеме двери показалось испуганное лицо нашего охранника. Он пожимал плечами: мол, ничего не мог поделать, я один, а их вон сколько. Рядом с ним виднелось растерянное, испуганное лицо секретарши.

– Я – Сильвестр, – представился мужичок и протянул мне руку.

– Сергей Васильев, – ответил я, и мы поздоровались.

Скажу откровенно, в тот момент я ничего еще не понимал. Я не понимал: кто ко мне пришел, что это за люди? То есть я представлял собой абсолютного болвана, не знакомого с миром «блатных», людей в законе и вообще – с бандитами. Я вообще ничего про них не знал! Наверное, именно это мне и помогло.

Сильвестр еще какое-то время смотрел на меня с некоторым сомнением и подозрением, пока с сожалением для себя не понял,

что перед ним полный профан! Серьезных людей я не знал. А я действительно в тот момент вообще ничего не слышал ни про Сильвестра, ни про серьезных московских людей в законе.

Тем не менее Сильвестр начал разговор.

Он спросил про наше новое отделение, которое мы открыли неделей раньше на Ленинградском шоссе рядом с гостиницей «Советская», и поинтересовался, знаю ли я, что это их территория?

Я подтвердил, что мы только открылись, взяли помещение в аренду у какого-то бывшего магазина, и сказал, что ничего не знаю про то, чья это территория.

Сильвестр засомневался в моих словах. По его информации, мы находились под «кавказской крышей». Он сказал это жестко и твердо:

– На нашей территории не может быть никаких кавказцев!

Я стал уверять его, что ни с какими кавказцами у нас дел нет.

– А с кем есть? – спросил он.

Я промямлил что-то про то, что мы всего лишь филиал, что у нас всё решают в Твери.

– Кто решает? – спросил Сильвестр.

Я опять замялся, сказал, что точно не знаю, но, насколько мне известно, у нас в Твери все решает ФСБ или какие-то люди, связанные с ФСБ.

Сильвестр сделал вид, что услышал меня, но всерьез эту информацию не принял.

К тому моменту я уже примерно начал понимать, с кем имею дело, и, честно говоря, сильно перепугался.

Сильвестр стал меня спрашивать, есть ли у нас проблемы с бизнесом, нужно ли как-нибудь посодействовать и чем он мог бы нам помочь.

Надо было что-то придумывать, и я стал вспоминать про какие-то не очень серьезные проекты и сложности с ними. В частности, я сказал, что вот, мол, есть один кинотеатр в центре, нам его хотят отдать под банк, но вроде бы мешают как раз кавказцы.

Сильвестр обрадовался, заявил, что поможет. Сказал, чтоб я ему позвонил, и протянул мне визитку, а я ему в ответ передал свою.

На том и договорились, еще раз пожали друг другу руки – и они вышли.

Только когда они все покинули помещение, я по-настоящему перепугался!

Сразу вспомнились американские фильмы про гангстеров, про то, что, один раз задолжав бандитам, потом платишь им всю

жизнь, и т. п.

Я начал лихорадочно всем звонить: Козыревой в Тверь, друзьям, нашему безопаснику Юрию Евгеньевичу.

С этого дня у меня появился личный охранник – атлетичный, брутальный парень по имени Славик, прямо главный герой фильма «Телохранитель». Он очень быстро вошел в роль, одно время даже, не рассказывая мне, спал тайком на крыше московского дома, где была наша квартира, – изучал возможные точки прострела.

И вообще с того дня мы сильно улучшили охрану всего и вся в банке.

А Юрий Евгеньевич сказал мне, что постарается встретиться с Сильвестром и снять все вопросы, мол, у него есть старые связи в ФСБ, там помогут.

Я не очень в это поверил и принял его слова за «отмазки». Но через какое-то время Юрий Евгеньевич сказал мне, что встреча состоялась и что больше у Сильвестра ко мне и к банку претензий нет. Я опять не очень поверил ему, я вообще не слишком верю словам сотрудников спецслужб, даже бывших.

Но все-таки мне стало чуть спокойнее.

Сильвестру я так и не позвонил, и он мне тоже, хотя его визитка лежала у меня. В офисе уже была двойная линия охраны, рядом со мной почти круглосуточно находился личный телохранитель.

И постепенно волнение ушло.

P.S.

Где-то через год все столичные газеты вышли с заголовком: «В Москве убили Сильвестра!» В центре города в своем бронированном «мерседесе» был взорван самый влиятельный российский вор в законе.

А потом по газетам стал ходить список тех, кого «крышевал» Сильвестр со своей группировкой. По нашей информации, этот список милиция составила на основе визиток, обнаруженных в «бардачке» того бронированного «мерседеса». Была там и моя визитка Тверьуниверсалбанка.

Сразу после нашего краха Юрий Евгеньевич вернулся в органы и быстро дослужился до погон генерал-полковника и должности… заместителя директора ФСБ России – руководителя департамента экономической безопасности. Через пять лет именно его департамент закрывал группу «Мост» Владимира Гусинского, забирая под государственное крыло телеканал НТВ.

Америка (1993 год)

Летом 1993-го в Москве было решено отобрать молодых сотрудников новых коммерческих банков, чтобы отправить в США на краткосрочную учебу.

Это был Российско-американский банковский форум. Чтобы попасть туда, достаточно было сдать экзамен по английскому языку. Нас прошло около ста человек со всей России.

От типовых банковских курсов сегодняшнего дня те, первые, отличались тем, что их готовил лично Джеральд Корриган, председатель Федерального резервного банка Нью-Йорка, – он сам все организовывал, сам читал лекции.

Для меня это был первый выезд за границу (не считая лета, проведенного в стройотряде в Болгарии). И когда я попал в Америку, в Нью-Йорк, на Манхэттен – у меня сразу закружилась голова.

В первый месяц учебы нас расположили в корпусах престижного Фэрфилдского университета. Стояло лето, студенты были на каникулах, и университет со всеми своими «фасилитис» оказался в нашем распоряжении.

С полями для гольфа и теннисными кортами, бассейнами и фитнес-клубом. Огромные лекционные залы.

Один коттедж на четверых банкиров-студентов, с отдельной кухней и большой общий студенческий ресторан, рядом с католической университетской церковью.

Для меня самого, вчерашнего советского студента, еще два года назад жившего в общаге, с комнатой в 10 квадратных метров, – это было как в кино. Как в американском кино.

Джерри Корриган лично подготовил учебную программу, чтобы за месяц преподать нам основы банковского дела и одновременно показать цвет банковской Америки.

В один из уикендов он повез всю нашу делегацию к Дэвиду Рокфеллеру в его огромное поместье под Нью-Йорком, с замком, китайскими садами, конюшней, огромным парком ретро-автомобилей и большим полем для гольфа. Посол России в США на том приеме с юмором тогда сказал: «Мы хотели вам, молодым советским банкирам, показать, как живут… простые американцы!»

Дэвид Рокфеллер был уже довольно стар и слаб, но еще достаточно бодр, чтобы учить всех азам гольфа. Он не поленился каждому из нас показать по одному удару. А в конце приема он стал раздавать всем автографы. Визитки своей я тогда не взял и потому подсунул ему стодолларовую банкноту. Он посмотрел

на нее и сказал, что это очень большие деньги и что он не готов их испортить своей подписью. Мы посмеялись, но я его все-таки упросил.

Ту стодолларовую купюру я возил с собой несколько лет как талисман.

После месяца «учебы» Корриган разослал нас по разным штатам США, по разным городам и банкам Америки. Это было реальное и полное погружение в жизнь настоящей Америки, в ее финансовый мир! Кого-то отправили в штат Огайо, кого-то в Оклахому, Техас, Неваду, Массачусетс, во Флориду и Небраску.

Я попал в самый центр – в Нью-Йорк, на Манхэттен, в Chemical Bank.

Это все трудно сейчас представить, трудно понять реальную мотивацию американского банковского истеблишмента того времени.

Зачем им это было нужно? Зачем они так возились с молодыми русскими банкирами?

Наверное, в тот момент не только мы сами были очарованы Америкой, но и она была очарована новой Россией. Старая Америка хотела понравиться молодой России и делала тогда для этого все.

Chemical Bank выделил мне отдельную квартиру на Манхэттене и рабочее место в кредитном департаменте. Президент банка пообедал со мной на собственном этаже небоскреба, познакомил там со всеми руководителями, и каждый отдел стал погружать меня в свою работу: как сотрудники общаются с клиентами, как изучают залоги, как взаимодействуют с адвокатами, как торгуют ценными бумагами.

Но, кроме собственно работы в банке, Корриган решил, что нужно пойти еще дальше – и поселить нас в семьи реальных американских банкиров, чтобы мы увидели, как они живут.

Так я попал в дом Алекса Родзянко.

Он был не только американцем по происхождению и банкиром по образованию, но еще и потомком последнего председателя Государственной думы царской России.

Алекс в тот момент возглавлял в Chemical Bank один из отделов по торговле долгами развивающихся стран, а дома у него была большая семья – шестеро детей. «Отче наш» перед ужином, воскресные службы в православной церкви, где Алекс с детьми пели в хоре! Каждое утро мы с Алексом выезжали к электричке и направлялись в центр Манхэттена на работу, а по выходным была русская церковь, экскурсии на кладбище белой эмиграции, пикники с князьями Голицыными и православными священниками.

А уже где-то в конце этой американской учебы один из заместителей Алекса по отделу долгов предложил мне… облететь Нью-Йорк. Он был пилотом-любителем и управлял небольшим самолетом. Так что в одно летнее воскресенье мы полетели с ним к статуе Свободы.

Вдвоем в кабине двухместного самолета – над Манхэттеном, над всеми этими билдингами и небоскребами!

Где-то над Гудзоном он сказал мне: держи штурвал. И отпустил. Это были невероятные минуты!

Вернувшись в нашу маленькую и низкую Москву – а именно такой она мне тогда показалась после месяца жизни среди огромных небоскребов, – я, конечно, был окрылен увиденным.

Мне хотелось перевернуть мир!

P.S.

Через несколько лет я прилетел в очередной раз в Нью-Йорк. Было очень рано, около пяти утра. Негр-таксист привез меня к отелю из аэропорта, и я вдруг понял, что у меня нет наличных, чтобы с ним расплатиться. Банковская карточка почему-то не работала, а в портмоне лежала только та стодолларовая купюра с автографом Рокфеллера. И чертыхаясь, я отдал эти заветные сто баксов ничего не понимающему таксисту.

«Переводим деньги из ВЭБа!» (1993 год)

> Тверьуниверсалбанк и Сбербанк будут сами снимать деньги своих клиентов со счетов во Внешэкономбанке. Московский банк Сбербанка России и Тверьуниверсалбанк приступают к переводу валютных средств частных лиц со счетов Внешэкономбанка на свои счета (на начало 1993 года валютные средства на счетах в ВЭБ оценивались в 300 миллионов долларов). Раньше держателям валюты во Внешэкономбанке приходилось довольно много времени тратить в очереди, чтобы сдать в ВЭБ заявления о переводе средств на счет в другом банке (до сих пор другим банком был только Сбербанк). Теперь достаточно направить соответствующее заявление в одно из 40 отделений московского Сбербанка или посетить специальный пункт Тверь–универсалбанка.
>
> *«КоммерсантЪ-Власть», 4 октября 1993 года*[10]

Проезжая по Садовому мимо Курского вокзала, я увидел огромную толпу народа у входа в отделение Внешэкономбанка – в том самом месте, где меня года за три до этого «кинул» спекулянт-кавказец.

Я попросил водителя остановиться и поинтересовался: что за толпа? За чем стоит? Выяснилось, что это очередь людей, которые хотят вывести свои деньги из ВЭБа.

Так родился наш очередной проект.

Еще в 1992 году Ельцин издал указ о фактической «разморозке» счетов граждан РФ во Внешэкономбанке. Согласно документу, все вкладчики ВЭБа могли снять деньги наличными со счета или перевести их в любой другой коммерческий банк.

Вкладчики – а их было более 100 тысяч человек – по старинке стали выстраиваться в очереди, один за другим. Ожидание могло тянуться несколько недель. Но даже когда очередь подходила, получение денег занимало еще несколько месяцев. Это было следствием нерасторопности старого советского банка, помноженной на бюрократию.

Нам пришла простая и изящная идея: ускорить всем этим людям процесс оформления!

Указ Ельцина – вернее, его строка «или перевести в любой

другой коммерческий банк» – нам это позволял. Нам нужно было только открыть во Внешэкономбанке корреспондентский счет и наладить передачу в ВЭБ платежек-поручений от его клиентов на перевод денег к нам в Тверьуниверсалбанк.

Если бы замысел удался, то заодно мы получили бы сразу много новых солидных клиентов и валютные депозиты в придачу.

То есть, по сути, мы могли вообще ничего не делать – люди из очередей сами побежали бы к нам!

Нужно было только не «спугнуть» ВЭБ и открыть такой корреспондентский счет, чтобы мы могли передавать в этот банк не только наши поручения на списание, но и поручения клиентов самого Внешэкономбанка на зачисления их денег к нам.

Как только мы начали оформлять такой договор, во Внешэкономбанке сразу что-то заподозрили, и мне пришлось ехать на переговоры к его президенту.

– Зачем вам это нужно? – спросил он. – Вы хотите переманить таким образом наших клиентов к себе?

– Но ведь они все равно уйдут, вы же видите, они стоят в очередях и ждут, чтобы снять свои деньги со счетов, – ответил я ему.

Мы какое-то время препирались.

Я доказывал юридическую чистоту процедуры с точки зрения закона и указа Ельцина. Президенту ВЭБа все это не нравилось, но счет нам он таки открыл.

Теперь мы могли собирать поручения клиентов на вывод их средств из Внешэкономбанка, чтобы потом просто отнести скопом в тот же ВЭБ, но только в другое окно, где работали не с физлицами, а с банками и где очереди не было вообще.

Оставалось лишь рассказать обо всем этом вкладчикам ВЭБа. И мы начали одну из самых громких наших рекламных кампаний.

Уже через неделю весь центр Москвы был заполнен растяжками: «Перевод денег из Внешэкономбанка», «Новогодний подарок от Тверьуниверсалбанка – переводим ваши деньги из Внешэкономбанка!» (дело было как раз под Новый год).

P.S.

В результате той кампании более трех тысяч человек перевели из ВЭБа к нам свои счета на сумму в несколько десятков миллионов долларов – по тем временам это были огромные деньги!

Мы прорекламировали все наши московские отделения и стали быстро набирать простых вкладчиков «с улицы».

И к концу 1996 года, то есть к моменту своего краха,

по количеству частных вкладчиков Тверьуниверсалбанк входил в десятку самых больших банков в стране.

Это было наше преимущество, но это же стало потом и основной проблемой…

Премьер СССР (1994 год)

Николай Рыжков избран руководителем Тверьуниверсалбанка

В течение двух ближайших лет бывший премьер-министр СССР Николай Рыжков будет возглавлять совет директоров Тверьуниверсалбанка. На этот пост его избрало в Твери собрание акционеров одного из крупнейших коммерческих банков России, в котором бывший советский премьер занимал ранее должность советника. Как сообщил Рыжков в интервью по телефону корреспонденту РИА, в его обязанности входит разработка главных направлений финансовой политики развития банка. Коснувшись нынешних проблем российской экономики, он назвал в качестве основной задачи укрепление власти.

РИА «Новости»,

17 марта 1994 года[11]

Ранней весной 1994-го мне позвонила Козырева и спросила, что я скажу, если к нам на работу выйдет Николай Иванович Рыжков, последний председатель Совмина СССР?

Я ответил: «Это круто!»

Он, конечно, был из старых коммунистов, совсем недавно проиграл на выборах Ельцину и вообще находился в опале, но ведь он был еще недавно Председателем Совета Министров СССР!

В общем, она сказала, что Николай Иванович сейчас сидит без дела на даче и готов помогать банку. От нас нужно дать ему офис в центре, автомобиль с водителем, зарплату и видную должность.

– Я предложила ему стать председателем совета директоров, он согласился, – сказала Козырева. Председателя совета директоров мы как раз должны были избирать на общем собрании акционеров банка в Твери. – Поэтому, Сергей Анатольевич, подумайте, чем занять и загрузить Николая Ивановича, и подготовьте ему офис в центре. А на следующей неделе заедете утром к нему на дачу и привезете его к нам на собрание

акционеров. Познакомитесь с ним – и заодно расскажете ему по дороге о нас и о том, чего мы ждем от него.

И вот на следующей неделе я приехал рано утром в старый совминовский поселок на Рублевке. В сосновом лесу стоял старый, большой деревянный дом. Николай Иванович уже был в костюме и ждал.

Он пригласил меня зайти, мы поздоровались. Николай Иванович познакомил меня со своей женой, и мы сели пить чай.

Мы были втроем – он, я и его жена.

Я очень волновался в тот момент, ведь я был в доме председателя Совета министров СССР.

Но я увидел тогда, что очень волновалась и жена Николая Ивановича. Вообще сразу было видно, что они очень любят и поддерживают друг друга. Потом, чуть позже я хорошо понял причину этого волнения.

Все-таки для Николая Ивановича пойти работать в какой-то региональный банк, пусть и председателем совета директоров, было большим падением с тех высот, которых он когда-то достигал. Она очень волновалась, что его там чем-то обидят, не станут уважать, что это все окажется для него как-то трудно и унизительно.

Мы выпили чаю и встали, чтобы идти к машине.

Мы пошли вместе с ним, жена осталась сидеть. Он дошел со мной до двери, но затем остановился и вернулся.

Они обнялись так, будто Николай Иванович отправлялся чуть ли не на войну, после чего мы вышли, сели в автомобиль и поехали в Тверь.

Я что-то рассказывал ему про наши грандиозные планы, про то, что мы хотим открывать филиалы по всей стране, что начали разрабатывать большую вексельную программу для решения проблемы неплатежей. А еще я говорил, что мы очень уважаем Николая Ивановича и надеемся на него. В общем, я старался вселить в него веру, что мы не какая-то мелкая контора, что у нас грандиозные планы, достойные его великого прошлого.

Так, разговаривая, мы ехали в Тверь. Я узнал, что Николай Иванович, как и я сам, родом с Донбасса. Он рассказывал мне какие-то свои истории, а я – свои.

И, конечно, я был на седьмом небе от гордости. Я, вчерашний студент (мне тогда исполнилось двадцать восемь), сидел в одном автомобиле и разговаривал с председателем Совета министров СССР! Пусть и бывшим.

Так мы доехали до Твери.

Собрание акционеров тогда проводилось в Тверском

драматическом театре. Акционеров банка было более тысячи, и они любили ходить на такие мероприятия.

Это были в основном какие-то пенсионеры и городские интеллигенты. Акций у них имелось ровно по одной на каждого, но все они относились к происходящему как к какому-то собранию времен перестройки, где нужно что-то обсуждать и спорить. На входе, как во время выборов, всем раздавали бутерброды, играла музыка.

Зал был полон!

Я сам тогда в первый раз присутствовал на таком собрании. Происходящее казалось мне очень забавным. Я уже понимал, что у всего зала акционеров суммарно не более 5 % акций, но это были реальные люди, жители Твери, в основном обменявшие свои приватизационные ваучеры на акции Тверьуниверсалбанка или купившие их в нашей кассе и потому относившиеся к своим вложениям очень серьезно, как-то по-настоящему, по-советски.

Действо было чем-то средним между партийно-профсоюзным собранием трудового коллектива, перестроечным диспутом и выборами народных депутатов СССР.

Когда мы зашли в зал вместе с Рыжковым, которого, конечно, все сразу узнали в лицо, началось всеобщее шушуканье.

Козырева начала собрание, отчиталась о работе банка – о прибылях, о наших великих планах, – после чего предложила перейти к голосованию по составу совета директоров и включить в него Николая Рыжкова – зал взорвался аплодисментами! – а также других кандидатов, в том числе меня.

Вдруг в зале поднялась какая-то пенсионерка и попросила, чтобы перед голосованием все кандидаты вышли на трибуну и рассказали о себе и о своих планах относительно работы в банке.

Козырева хотела это как-то замять, но зал загудел, люди требовали того же.

И тогда Рыжков сам встал с кресла и пошел к трибуне.

Его речь была о том, что ельцинское правительство разваливает хозяйство, что у предприятий нет денег для расчетов, что беднеют учителя и военные. Весь зал ему кивал и поддерживал его! Это была речь вчерашнего кандидата в президенты России от компартии, но всем понравилось. Рыжков сказал, что собирается всеми силами помогать работе банка и что вместе мы сделаем его сильнее и богаче.

Потом дошла очередь и до меня.

К тому времени московский филиал ТУБа уже был основным филиалом банка, о чем говорила и Козырева, и все в зале это понимали. Потому зал встретил меня хорошо, но все равно

с подозрением – тверские всегда относились к москвичам с некоторым недоверием.

Я не стал говорить о планах, о них все сказала Козырева. Я просто сказал: «Два года назад я закончил Московский физико-технический институт, женат, имею троих сыновей».

И зал взорвался аплодисментами!

По крайней мере, мне тогда самому показалось, что хлопали даже громче, чем бывшему председателю Совета министров СССР!

P.S.

Николай Иванович не раз устраивал мне важные встречи со своими бывшими министрами, которые в то время работали директорами каких-то заводов или компаний. Я периодически заезжал к нему «на коньячок», обсудить планы и дела.

Он договорился с академиком Абалкиным, чтобы тот написал специальную рецензию-рекомендацию на нашу вексельную программу, которую мы к тому времени стали активно раскручивать. Ее так и назвали: «Поддержанная Институтом народного хозяйства академика Абалкина вексельная программа».

Но через год, когда Рыжков в очередной раз засветился на телевидении рядом с Зюгановым на съезде компартии, Козырева попросила Николая Ивановича окончательно определиться: банк или политика?

И он, не раздумывая, сразу передал свое заявление об уходе с поста председателя совета директоров Тверьуниверсалбанка.

Команда и внутренние устои (1992–1996 годы)

Основной костяк нашей московской команды составляли шесть человек.

Мы учились вместе в одном институте, в Физтехе, да к тому же на одном курсе. Жили в одной общаге, работали в одних «строяках». В общем, мы были давно лучшими друзьями-однокурсниками.

И потому, как только мы начали работать в банке, сразу у нас негласно установилось правило: все поровну. Хоть я и был директором филиала и как бы главным, это не меняло основного принципа – все равны.

Сначала секретарша появилась только у меня, но постепенно секретарями обзавелись все шестеро. Если мы решали брать новые авто, то покупали все вместе. Переходили на иномарки тоже вместе – точнее, начиналось с меня, а потом приобретали машины и все остальные.

Это не был какой-то прописанный текстом регламент, но это была негласная внутренняя установка.

Обычно инициативу по обновлению жилплощади или автомобилей проявлял Андрей. Постепенно он начал у нас за все это отвечать, став директором филиала, когда Козырева повысила меня до своего вице-президента.

Андрей обычно подходил ко мне с фразой вроде: «Негоже тебе ездить самому, вон, посмотри, все банкиры – с “водилами”».

Так у меня появился водитель.

По совету Андрея мы сняли дачу в старом совминовском поселке на Рублевке, а за нами потянулись уже и все остальные.

Собственно, именно через Андрея я и узнал, что есть на свете такая Рублевка. «Пора тебе брать джип, а то несерьезно по выходным ездить на обычном авто. Тебе нужен внедорожник», – говорил он.

И так далее в том же духе.

Андрей стал отвечать за все наши связи с московской деловой тусовкой, за наш внутренний этикет, за хозяйственные и прочие вопросы – такие как безопасность, создание нашей картинной коллекции, корпоративы и прочее.

Он же – наверное, из-за того что был единственным из нас москвичом – стал отвечать и за все наши московские отделения. Где что покупать? Где что арендовать? Поразительно, но Андрей знал в столице всех. Он был не женат и потому в свои свободные

вечера встречался и общался со всеми! Именно Андрей постепенно стал обеспечивать все наши московские связи и контакты.

У Лехи и Сереги постепенно появились свои небольшие царства: у первого – валютный департамент, у второго – МРЦ.

Оба эти подразделения быстро увеличивали численность своих сотрудников и вскоре перестали помещаться в нашем первом офисе на Тульской. Почти сразу мы сняли им отдельные площади – там и стали разрастаться их коллективы.

На собственных отдельных площадях и Алексей, и Сергей чувствовали себя абсолютными начальниками – и постепенно там установились какие-то свои отдельные негласные Уставы и Правила.

Скажем, в МРЦ была строгая дисциплина – наверное, из-за военного прошлого Сереги и из-за того костяка, который он привел за собой в МРЦ из Академии имени Жуковского. А вот валютный департамент, наоборот, представлял собой веселое женское царство. Впрочем, и там, и там абсолютными лидерами были Алексей и Сергей.

Игорь стал у нас заниматься приватизацией. Кроме ведения чисто банковских проектов на рынке ценных бумаг, за которые он отвечал формально, мы стали понемногу скупать какие-то предприятия и земли уже для себя.

Мы не считали это тогда самоцелью.

Просто все продавалось очень дешево, и можно было за бесценок купить вместе с землей какую-нибудь фабрику в центре Москвы или участок на Рублевке. Именно благодаря этому, когда случился крах, у нас осталось хоть что-то. Немного, но не ноль.

Виталик со временем стал отвечать не только за департамент ресурсов, привлекавший деньги с межбанка, но и за весь риск-менеджмент банка. Почему-то именно Виталику наиболее благоволила Козырева, и через него она постепенно начала хоть как-то влиять на то, что творилось у нас в Москве.

Контроль лимитов, решения кредитного комитета и вообще надзор за всеми операциями банка и всех его департаментов стали ответственностью именно Виталика.

И так сложилось, что каждый из нас превратился уже в большого начальника внутри банка!

С расширением влияния каждого из нас в банке росли и наши личные амбиции, и постепенно нам становилось тесно.

Прежнее негласное правило равенства начало мешать.

Скажем, я уже не мог легко позвонить Лехе или Сереге и потребовать какой-то отчет, что-то запретить или что-то

немедленно остановить. Все время нужно было по-дружески просить, ждать и по сто раз со всеми согласовывать.

Я думаю, то же самое чувствовал и каждый из нас.

Наш банк стал тесен для всех нас!

P.S.

Когда в первые три года (с 1991-го по 1994-й) банк стремительно развивался, мы этого не замечали. Рост банка тогда опережал наши потребности.

А вот когда в 1995–1996-м этот рост стал замедляться, когда банк в своем развитии уже не поспевал за ростом наших амбиций, мы все начали замечать, что нам уже тесно и что-то рано или поздно должно было поменяться!

Вексельный кредит (1993–1996 годы)

Банк назвал эмиссию своих векселей политической акцией

Один из наиболее активных российских банков – Тверьуниверсалбанк – решил освоить новый для себя сектор денежного рынка, объявив вчера об эмиссии векселей. Интересными особенностями 70-миллиардной эмиссии станет исключительно расчетная функция долговых обязательств банка и старательно подчеркиваемый его администрацией политический характер эмиссии – руководство Тверьуниверсалбанка претендует на то, что выпуск векселей станет инструментом для разрешения кризиса неплатежей в российской экономике.

«КоммерсантЪ», 6 марта 1994 года[12]

Приехав с короткой американской учебы, я захотел реализовать что-то грандиозное. Там я наслушался о ценных бумагах, чековых книжках, банковских облигациях, векселях[13] и решил запустить что-то подобное и у нас.

А у нас тогда были всеобщие неплатежи.

У всех предприятий катастрофически не хватало денег. Страну захлестнул бартер. Металлургический завод менял свой металл на уголь, на руду, на лес и т. д. – меняли всё на всё.

Этот процесс обмена товарами вместо платежей деньгами был всеобщим. В экономике категорически не хватало денег. И часто предприятия вместо оплаты деньгами рассчитывались собственными векселями.

В принципе, векселя как таковые уже были в ходу, многие о них знали и их применяли. Но то были векселя предприятий.

А мы решили запустить в эти расчеты векселя банка!

Ведь действительно, банкам тогда доверяли больше, чем любым компаниям, и потому каждое предприятие с бóльшим удовольствием взяло бы в оплату своих товаров банковские векселя, чем какие-либо другие.

Но откуда у предприятия могут появиться банковские

векселя, если у него нет денег, чтобы их купить?

И вот тут мне в голову пришла абсолютно новая для рынка мысль: нужно выдавать наши банковские векселя в кредит!

Так появился новый термин на российском рынке – вексельный кредит. Это действительно была абсолютная новация!

Никому прежде не приходило в голову выдавать векселя в кредит. Мы стали первыми!

Когда эта мысль пришла, мы сразу же начали готовить на телевидении по всем главным каналам большую рекламную кампанию. Суть ее была такая: все выдают кредиты под 100 % годовых, а мы – под 30 %, но нашими банковскими векселями. Предприятия могут брать у нас кредиты и расплачиваться векселями по номиналу за любые товары и услуги!

Мы запускали это не просто как очередную финансовую операцию, а именно как общероссийскую программу по «расшивке» неплатежей.

«Мы решим проблему неплатежей для всей страны!»

Примерно так, по-наполеоновски, звучала наша реклама, такой же была суть газетных статей. Председателем совета директоров банка как раз стал Николай Иванович Рыжков, бывший премьер СССР.

Все это выглядело действительно солидно и серьезно! Банк стали узнавать везде.

Красота и изящность проекта заключались в том, что мы могли выдать любой объем вексельных кредитов! Ведь нам не нужны были для этого деньги, не требовалось привлекать депозиты, искать межбанковские кредиты. Мы могли напечатать любое количество векселей – ведь они были нашими собственными.

По сути, мы стали подобием Центрального банка и начали эмитировать новые «деньги»!

От этого захватывало дух.

Все было просто. К нам обращался крупный завод и брал у нас кредит на шесть месяцев нашими семимесячными векселями. Затем он сразу рассчитывался ими по своим долгам, скажем, за электричество. Энергетики, в свою очередь, расплачивались за уголь, угольщики – за железнодорожные перевозки и т. д.

Через полгода завод гасил кредит уже деньгами, а мы через семь месяцев оплачивали деньгами свой вексель. То есть мы могли ничего не делать, достаточно было напечатать векселя, выдать их в качестве кредита, получить деньги по кредиту и потом уже оплатить эти векселя.

Просто и красиво!

И при этом нам еще за всю операцию причиталось 30 % годовых.

Вопрос был лишь один: где найти заемщиков – тех, кто захочет взять кредит нашими векселями и сможет через шесть месяцев погасить его деньгами. Первым таким крупным заемщиком стал Магнитогорский металлургический комбинат, знаменитая «Магнитка». Потом потянулись другие заводы и фабрики.

О том, чтобы наши векселя брали в оплату за товары и услуги, мы стали договариваться и с крупными государственными структурами. И уже через год векселя Тверьуниверсалбанка брали в расчеты РАО «ЕЭС», «Росуголь», МПС (РЖД).

Мало того, одна за другой областные администрации стали объявлять, что готовы принимать наши векселя в уплату налогов.

Это было что-то невероятное! По сути, мы запустили тогда новую валюту.

Случайно нам помог тогдашний премьер-министр Виктор Черномырдин. В одном из своих выступлений он похвалил Рыжкова и инициативу его Тверьуниверсалбанка по «расшивке» неплатежей. Я думаю, Виктор Степанович просто хотел сказать комплимент старому советскому премьеру, не более. Но после этого меня пригласили на открытое заседание Правительства РФ по теме неплатежей.

Вел заседание Олег Сосковец, по правую руку от него сидел Чубайс, тут же присутствовали и все министры, и руководители всех госкомпаний: РАО «ЕЭС», МПС, «Газпрома» и др. Неплатежи действительно тогда были основной головной болью всех и везде.

Я сидел тихо – где-то на галерке среди прочих приглашенных – в большом зале Белого дома. В середине заседания между докладами министров и вице-премьеров Сосковец абсолютно неожиданно для меня стал говорить про интересный проект, который начал Тверьуниверсалбанк.

– Тут есть кто-то из Тверьуниверсалбанка? Вроде приглашали? – спросил на весь зал Сосковец.

Я опешил, но тут же встал и поднял руку.

– Есть.

– Иди сюда, рассказывай, что за проект.

Я, взволнованный неимоверно, пошел через этот бесконечный, как мне тогда показалось, зал, поднялся на трибуну и стал излагать суть проекта – говорить про то, сколько мы уже выдали вексельных кредитов, сколько индоссаментов случается на векселях до их погашения и т. д.

Сосковец и Чубайс задали несколько вопросов, люди в зале

одобрительно закивали.

И тут вдруг я высказал совсем «наглое» предложение: поскольку одним из источников неплатежей является само правительство, мы готовы… кредитовать и его.

Безусловно, это был пик нашей наглости и моего личного успеха! После того заседания наша вексельная программа стала продвигаться семимильными шагами – и в результате мы начали выдавать вексельные кредиты и Правительству РФ.

Уже через несколько лет вексельная программа составляла 50 %, а может, и все 60 % баланса Тверьуниверсалбанка. Простота эмиссии и потребность в таких кредитах ежемесячно увеличивали объем выпуска наших векселей.

Это безусловно был успех!

Так или иначе я занимаюсь бизнесом, связанным с векселями и долгами, до сих пор.

P.S.

Кроме плюсов, постепенно стали проявляться и минусы проекта.

Сложно было найти качественных заемщиков, начали расти невозвраты по этим кредитам, а ведь по векселям нам надлежало платить день в день. Когда банк рухнул, именно судьба вексельной программы более всего волновала рынок. Эти векселя тогда были по всей стране.

Но именно они позволили банку после кризиса довольно быстро расплатиться по долгам. Векселя можно было легко дисконтировать, и сами заемщики стали скупать их с дисконтом, чтобы с выгодой вернуть нам кредит.

И довольно быстро банк сумел полностью рассчитаться по всем этим векселям.

«Магнитка» (1993–1995 годы)

С Магнитогорским металлургическим комбинатом мы познакомились через Диму Невежина – он был там одним из дилеров и сам активно устанавливал тесный контакт с руководством.

Дима пришел в наш валютный департамент с простым вопросом:

– Можно ли через вас конвертировать валюту ММК?

– Конечно, – ответили мы. – Для Магнитогорского комбината мы готовы делать это почти бесплатно, – такого клиента с постоянной валютной выручкой у нас тогда не было.

– Бесплатно не нужно, – попросил Дима. – Главное, чтобы вышло дешевле, чем у Инкомбанка.

Инкомбанк тогда конвертировал валюту за 1,5 %. Мы сказали, что готовы делать то же самое за 0,25 %, да еще и отдавать наличными некоторую долю.

Часть наличных доходила до «магнитогорских товарищей», и этого оказалось достаточно, чтобы огромный металлургический комбинат перевел весь свой оборот по валютной выручке на Тверьуниверсалбанк.

С этого момента ММК стал самым крупным нашим корпоративным клиентом. Инкомбанк и другие серьезные банки активно боролись с нами за него, они демпинговали по комиссиям, соблазняли кредитами, делали все, что могли. Но и мы воевали, отстаивая свое право иметь бизнес с ММК.

В 1993-м, когда мы только начали разворачивать свою вексельную программу, именно Магнитогорский металлургический комбинат стал первым и самым активным проводником этой программы в жизнь.

Ему тогда были очень нужны кредиты, комбинат задыхался от неплатежей, и наше предложение дать векселей на любую необходимую сумму оказалось беспроигрышным.

ММК сразу стал брать наши вексельные кредиты, рассчитываться векселями Тверьуниверсалбанка за электроэнергию, уголь и даже выплачивать ими налоги. Мы оказались для комбината основным банком-партнером.

Я в первый раз приехал тогда, чтобы познакомиться с тамошним руководством. Морозов, новый финансовый директор Магнитогорского комбината, повел меня к генеральному.

Стариков оказался настоящим «красным директором». Он принял меня в своем большом кабинете «сталинского» типа, на нем был костюм, а поверх него – простой холщовый халат

и черные нарукавники.

Всем своим видом Стариков показывал, что он больше производственник, чем современный финансист. Его волновали вопросы выплавки, пересортицы, вагонов и т. п. Разными формальными «мелочами» – кредитами и деньгами – занимались его замы.

Тогда, в середине девяностых, таких замов у Старикова было три: Рашников, Морозов и Шарипов. Все трое начинали в одном сортопрокатном цехе, все прошли трудовую школу от простого металлурга и мастера участка до начальника цеха и далее наверх.

Морозов стал финансовым директором комбината, Рашников – директором торгового дома, а Шарипов сразу взялся курировать вопросы, связанные с акциями ММК.

Им было тогда лет по сорок.

Эти три заклятых друга из одного сортопрокатного цеха, их взаимные интриги и борьба и должны были определить в дальнейшем, кто же станет хозяином «Магнитки».

Тогда генеральным директором был еще Стариков, но «финансы» он доверил этим «молодым сталеварам» из сортопрокатного. Именно в свой родной цех и повел меня сразу Морозов – знакомить с комбинатом.

Брызги расплавленной стали, прокатный стан, километры производственных зданий – а затем сразу в баню. Тут же, в цеху. Это была лучшая баня на комбинате.

Парились все вместе: финансовый директор, начальник цеха, какие-то мастера и мы, банкиры из Москвы. Так было принято встречать важных столичных гостей, это считалось и знаком уважения, и настоящим комбинатовским шиком.

Во время следующего своего визита в Магнитогорск я попал уже на большое акционерное собрание.

Старикову нужны были инвесторы, и он решил создать ФПГ «Магнитогорская сталь», чтобы сложить все акции ММК вместе и пригласить инвесторов со всего мира.

Список «инвесторов» был недлинный: несколько банков (среди них выделялись наш и Инкомбанк), международный трейдер TransWorld и какая-то странная дама из фирмы «Гермес», обладательница большой пергидрольной шевелюры. На заседании присутствовало также много представителей разных автозаводов, комбинатов, партнеров и поставщиков «Магнитки», но у них денег не было. Потому роль инвесторов играла вышеперечисленная четверка.

Но всеобщее внимание почему-то привлекала именно дама из «Гермеса». Никто о ней ничего не знал, но все перешептывались, что у ее фонда есть какие-то огромные деньги

в Швейцарии.

Другим предметом пересудов был Рашников, первый зам Старикова и директор торгового дома ММК. Все показывали на него и говорили, что это возможный преемник генерального директора, что все на комбинате сейчас решает именно он.

В те дни в Магнитогорске шли дожди, стояла нелетная погода, и наш обратный московский рейс все переносили и переносили.

Вместе с зампредом Инкомбанка мы одиноко бродили по переполненному провинциальному аэропорту без надежды выбраться в ближайшие пару дней. Вальяжный хозяин международного трейдера TransWorld, выходя из VIP-зала, увидел наше уныние и позвал к себе в бизнес-джет.

Тогда молодые московские банкиры еще не имели собственных самолетов, и я впервые попал на борт частного бизнес-джета. Там хозяина ждала белокурая подруга, она летела с ним из Казахстана, и через Москву они направлялись в Швейцарию.

Мы с инкомовцем сели на боковых сиденьях, а на большом диване устроился хозяин со своей блондинкой.

В этой забавной компании, разговаривая о торговле металлом, деньгах и плачевном состоянии комбината, мы долетели до Москвы.

Постепенно наши отношения с «Магниткой» шли в гору, но это все были обычные банковские дела: мы давали кредиты, а металлурги вели через нас свои расчеты. Серьезный разговор состоялся только через год.

Дима Невежин позвонил как-то вечером и попросил о срочной и очень важной встрече. Я позвал его в наш банковский ресторан в подвале отделения на улице Чаянова.

Невежин привез с собой Шарипова, и они изложили свой замысел. План был – купить контрольный пакет ММК.

Проект, хоть и многоходовый, казался вполне реализуемым – по крайней мере, по словам Шарипова и Невежина.

Нужно было дать им 30 миллионов долларов, половину деньгами, а другую – каким-нибудь бизнесом в Москве. Затем следовало по дешевке скупить акции у рабочих, Шарипов с Невежиным понимали, как организовать саму скупку быстро и эффективно. Этих двух шагов было достаточно, чтобы получить контроль.

В дальнейшем предстояло также выкупить госпакет, но не сразу, а по прошествии времени. «К тому моменту контроль уже будет в наших руках, и мы бы нашли, как это организовать», – продолжали объяснять свой «план» заговорщики.

Это был момент, когда Тверьуниверсалбанк оказался ближе всего к возможности купить крупный стратегический промышленный актив. Ни раньше, ни позже такой возможности у нас уже не было. Я чувствовал это, понимал, что предстоит принять важное решение и что, вероятно, такого шанса нам больше не представится.

Но, подумав, я ответил «нет».

В дальнейшем мы с друзьями много раз обсуждали, почему отказались от этого предложения. Основных причин было три.

Во-первых, в тот момент мы считали банковский бизнес более интересным и перспективным. У нас все время были деньги, мы раздавали их направо и налево, а у промышленных предприятий денег не было. Они погрязли в просрочках, в долгах по зарплате перед рабочими, перед налоговиками, банками, поставщиками – перед всеми.

Во-вторых, три года назад, став банкирами, мы выбрали себе этот бизнес и еще не устали от него. Менять его на что-то другое казалось нечестным, неправильным. Мы должны оставаться банкирами и не лезть в другие сферы бизнеса – так мы тогда считали.

В-третьих, нам не хотелось резко менять свои планы. Да, 30 миллионов долларов были для нас большими деньгами, но все-таки подъемными. Примерно столько же мы потратили на строительство офисов в Твери и Москве. Можно было бы сосредоточиться на «Магнитке», отменить или отложить другие проекты и ввязаться в этот, но принять решение следовало быстро.

И самое главное – пойти на это значило выстраивать какие-то новые отношения с новыми партнерами. «Шарипов, Рашников, Морозов, Невежин… Сможем ли мы с ними правильно разрулить дела? – думали мы. – У нас у самих, внутри московского филиала, и между Москвой и Тверью все было уже непросто». И новый клубок «отношений» показался уж слишком сложным.

Мы не решились и отказались.

Невежин с Шариповым обиделись и ушли договариваться об этом же с Инкомбанком.

С того момента мы потеряли «Магнитку» как стратегического партнера. Кое-какие совместные проекты у нас с комбинатом еще продолжались, но «настоящая любовь» у него уже была с Инкомбанком.

P.S.

В борьбе трех сталеваров из сортопрокатного цеха за контроль над ММК в результате победил Рашников. Шарипова посадили за махинации с акциями, а Морозов «почетно ушел» в депутаты Госдумы.

Пакет акций ММК, который Невежин с Шариповым предлагали нам, оказался у Инкомбанка. После дефолта 1998-го, в период банкротства Инкома, Рашников выкупил наконец этот пакет и стал полноправным хозяином «Магнитки».

Квартирный вопрос (1992–1997 годы)

Комната в общежитии МФТИ у нас с женой была довольно комфортная – двенадцать квадратных метров. Мы прожили в ней шесть лет, пока учились в институте, здесь мы начали воспитывать первого сына. Комната была, конечно, маленькая – но с кухней, точнее, с кухонным столом. Еще в ней имелся отдельный туалет – редкость для студенческих общежитий.

Мы были семейной парой, я был «комсомольский вожак», и потому после окончания института нас не выгнали сразу из общежития.

Когда я начал банковский бизнес, мы все еще продолжали жить в этой комнате, жена лишь изредка уезжала к теще в Коломну.

Когда же я стал получать в банке огромную по тем временам зарплату в две тысячи рублей, мы сразу сняли просторную, но старую двухкомнатную квартиру в Жуковском.

Это была наша первая квартира, где мы жили отдельно и были как хозяева.

Впрочем, уже через год я стал зарабатывать столько, что легко купил квартиру – там же, в Жуковском. Это произошло как-то буднично, хотя получение собственной жилплощади для молодого советского человека было заветной целью и мечтой – тем более для того, который приехал в столицу издалека. Мы даже толком не «обмыли» это событие.

Жизнь закрутилась так быстро, что я уже понимал: скоро все изменится, нужно передвигаться в Москву, в центр.

И через год мы купили огромную, как тогда казалось, четырехкомнатную квартиру, в самом центре, на Кутузовском проспекте – напротив дома, где жил Брежнев. Что еще было круче в 1993-м?

Эта квартира еще недавно была коммуналкой, и агенту, который оформлял сделку, пришлось расселить четыре семьи. На входной двери так и осталась висеть табличка с четырьмя фамилиями старых хозяев и новым звонком.

Квартиру мы отделали уже по-новомодному – по евростандарту.

Впрочем, в ней мы тоже долго не задержались. Мы решили пожить за городом, арендовали дом на Рублевке, поехали туда на лето – и остались там уже навсегда.

Тот первый съемный дом был большой, деревянный.

Он находился в старом престижном (по советским понятиям) совминовском поселке с асфальтированными дорогами внутри, вековыми елями и большим прудом с набережной и лодками.

Попав туда, ты словно оказывался в каком-то спецраспределителе, где есть всё и где тебя никто не трогает. Вокруг тишина и покой…

Дом был деревянный, старый, ремонта в нем не проводилось давно, и уже через год мы переехали ближе к Жуковке, в поселок администрации президента, в кирпичный дом позднесоветской постройки – еще больший по размерам, с просторным парком и теннисными кортами.

Только крах банка заставил нас покинуть этот дом – арендная плата тогда показалась мне уже не по карману.

Мы переехали назад в совминовский поселок, в дом поскромнее. Жена и теща принялись как-то его украшать и налаживать быт, но именно тогда, в момент падения банка, я решил, что хватит уже ездить по съемным площадям, пора строить свой дом!

Чтобы начинать что-то новое в бизнесе, нужен прочный фундамент, нужен тыл.

Где-то в 1994-м нашей московской командой мы выкупили рядом с Рублево-Успенским шоссе огромное морковное поле, где думали построить целый поселок больших каменных домов. Кризис банка застал этот проект в самом начале, и планы пришлось поменять.

Мы решили построить что-то поскромнее и побыстрее. Выбрали канадскую технологию – строить из сэндвич-панелей.

И уже в апреле 1997 года, то есть менее чем через год после краха банка, мы наконец-то въехали в новый поселок.

Была ранняя весна, распутица. Наше «морковное» поле тогда представляло собой большую строительную площадку, где среди грязи и недостроенных фундаментов мы начали обживать наш новый собственный дом.

Первыми на это поле въехали мы, въехали всей семьей – с тещей, детьми и ротвейлером Тиной. Следом за нами въехали в свои только что построенные дома Игорь с семьей, а затем Андрей, Виталик, Леха и Серега.

И с того момента мы стали не только лучшими друзьями, но и соседями на всю жизнь.

P.S.

Сейчас то старое советское «морковное» поле превратилось

в большой ухоженный престижный поселок. Дома перестроились в каменные, поселок разросся, у нас появилось много новых соседей.

Глядя на большие ели и березовую аллею, новые жители с трудом себе представляют, что здесь было раньше. Все считают, что тут вечно стоял лес.

Там выросли наши дети, и каждый год рождаются новые, кто-то умирает, жизнь идет, и мне часто кажется, что из всего, что создали и построили мы с друзьями в девяностых, только это и останется навсегда…

«Короткие деньги» (1992–1994 годы)

В начале девяностых еще не было организованного рынка межбанковских кредитов. Он начал создаваться сам собой, силами самих участников.

Лидером этого рынка на тот момент считалась структура под названием «Кассовый союз» – она позволяла быстро получить или разместить межбанковский кредит.

Связь была допотопная, система контроля рисков, по сути, отсутствовала вообще, и потому уже в конце 1993 года «Кассовый союз» рухнул.

На какое-то время после этого события на рынке не стало лидера! Можно было занять его место – за что мы сразу же с энтузиазмом и взялись.

К тому моменту наш Межбанковский расчетный центр сильно вырос, в нем уже открыли свои корреспондентские счета сотни банков, и потому создавать площадку для межбанковских кредитов нам было легко.

Это сразу поняли мы – и все наши банки-корреспонденты.

Нам достаточно было начать ежедневно котировать ставку межбанковского кредита, или «коротких денег», как их тогда называли. Так на рынке появился овернайт (кредит на ночь) от Тверьуниверсалбанка, а еще кредиты на три и на семь дней.

Поскольку «Кассового союза» уже не было, к нам сразу потекли «короткие деньги» от других банков. И в огромном количестве!

Мы к тому моменту уже обладали всем необходимым для этого: у нас были открыты счета почти всех российских банков, нас хорошо знали на рынке, нам доверяли, наше имя звучало громче, чем у «Кассового союза».

Было только одно «но».

До того момента по остаткам денег, которые у нас держали банки-корреспонденты, мы ничего не платили, они в основном использовали эти средства для собственных расчетов. А теперь мы должны были начать начислять на эти остатки проценты – и немалые, так как в те времена ставка на межбанке достигала 50–100 % годовых!

В общем, после запуска этого проекта денег у нас стало еще больше.

Но сразу увеличились и наши расходы по процентам.

P.S.

Этот проект сделал наш МРЦ еще более уверенным лидером межбанковского рынка, но он же усилил и нашу зависимость от «коротких» банковских денег. И совсем скоро мы это почувствовали в полную силу…

Акции банка (1994 год)

Все то время, что мы работали в банке, мы… не были его акционерами!

Это удивительно и даже поразительно, но это так. Мы отдавались своей работе, как будто были хозяевами бизнеса или хотя бы партнерами – но юридически и фактически мы не были таковыми.

В начале девяностых отношения между акционерами и самим банком вообще были очень своеобразными. К акциям относились не как к инструменту власти и собственности, а как к некоему значку, ваучеру, демонстрирующему, что ты имеешь отношение к этой компании или банку – и только.

Банк выпускал акции, платил дивиденды, проводил собрания акционеров и даже выбирал совет директоров из ведущих акционеров, но всем рулило его правление.

При этом акционеры к нему не имели почти никакого отношения.

С самого начала работы Тверьуниверсалбанка как независимого коммерческого банка Александра Михайловна Козырева стала активно распространять акции среди населения Твери и ведущих компаний области. В результате акционерами стали с десяток старых тверских предприятий и десятки тысяч простых горожан.

По сути, ТУБ был «народным» банком. Контрольным пакетом фактически никто не владел – даже Козырева.

У нас самих акций не было вообще.

Из руководителей старых тверских предприятий состоял совет директоров банка, представлявший акционеров, и где-то раз в квартал Козырева его собирала. Приезжали туда и мы.

Это было что-то вроде посиделок в главном офисе, где участвовали мы (правление банка) и акционеры (директора тверских предприятий – какого-то кожевенного завода, какого-то совхоза и т. п.).

В первые годы это было нормально, но постепенно начинало становиться все более и более… забавным.

С каждым годом тверские предприятия-акционеры беднели – и их директора тоже, – а Тверьуниверсалбанк, наоборот, все время богател. Богатели и мы лично – правление. Они приезжали на совет директоров на своих старых «волгах» и «москвичах», а мы – уже на «мерседесах» и «БМВ».

Они были акционерами банка, а мы – его правлением.

Картинка была странной, но всем понятной и закономерной.

Мы, а точнее Козырева, дали этим людям возможность – по сути, даром – стать акционерами быстрорастущего банка. А быстрорастущим его делало правление, то есть мы.

Это было странно, но всем понятно.

И все играли в эту игру.

Директора предприятий не мешали нам – Козыревой и правлению – руководить банком, а мы позволяли им быть нашими акционерами.

Сейчас это странно звучит, в это трудно поверить, но тогда все обстояло именно так.

На этих наших совместных заседаниях совета директоров, Козырева и мы, «москвичи», отчитывались о наших успехах и триумфах, а «красные тверские директора» слушали нас с открытыми ртами, с трудом понимая, как это все у них там в Москве получается.

Потом всегда было застолье с закусочкой, вином, коньяком, смешными тостами, анекдотами и просто историями про жизнь. Всем – и им, и нам – нравились такие посиделки.

Эти старые советские директора были людьми немного провинциальными, но повидавшими многое, и нам нравилось слушать их рассказы про былое, про то, как любили отдыхать члены ЦК где-то под Завидовом, ну и прочее в том же духе.

А акционерам – «красным директорам» нравилось слушать молодых московских банкиров, которые рассказывали про свои грандиозные планы и покорение всей страны. И мы, и они постепенно понимали двусмысленность происходящего, но все думали про себя, что когда-то, как-то… это все само по себе изменится.

Лишь где-то на третий год существования банка, примерно в 1994-м, мы, московская команда, впервые начали задумываться, а не стать ли нам самим акционерами. В те времена это можно было сделать очень легко. Банку достаточно было объявить эмиссию акций, а нам – выкупить их, оформив покупку на какую-нибудь свою предварительно прокредитованную компанию.

И мы начали продумывать саму сделку – тем более что Козырева как раз запланировала очередную эмиссию. Мы еще не понимали, к чему это приведет, не знали, нужно ли нам оно. Мы вообще не обсуждали между собой, как будем делить акции, если сможем их купить.

Мы просто стали готовить сделку.

Но не прошло и несколько дней, как мне позвонила Козырева: «Я все поняла! Вы хотите купить весь банк, я вам этого не позволю. Я еду в Москву, будем разговаривать».

Наверное, именно тогда между Александрой Михайловной

и нами – московской командой – состоялся первый тяжелый разговор. До этого мы еще не выясняли между собой, кто у нас в банке хозяин.

Действительно, а кто реальные хозяева банка? Неужели вот этот директор комбината искусственных кож? Или вот этот директор совхоза?

И Козырева тогда впервые нам призналась, что так долго продолжаться не может. Надо было что-то менять.

Мы создаем этот банк – и потому все вместе должны стать его хозяевами!

Александра Михайловна спросила, какой пакет акций хотим мы, московская команда?

Мы ответили: «Не знаем, еще даже не думали». Но считаем, что контрольный пакет должен быть у нее, у А. М. Козыревой.

– Вы создали этот банк, и контрольный пакет должен быть у вас, – четко ответили мы.

Услышав это, она успокоилась, и конфликт удалось уладить.

Впрочем, она не хотела скупать акции прямо сейчас. Она не знала, что скажут другие акционеры, когда вдруг увидят среди основных акционеров ее или нас.

Она предложила подождать. У всех тверских предприятий, мол, дела идут не очень хорошо, они сами будут приходить и продавать акции. Им все равно понадобятся деньги, и вот тогда мы все у них постепенно выкупим.

На том и порешили.

Тогда же мы договорились, что московская команда в акционерные дела лезть не будет, этим станет заниматься лично Козырева.

P.S.

Мы так и не стали акционерами банка. Крах наступил в тот момент, когда мы все еще были просто менеджерами.

А все тверские акционеры потеряли свои акции – их просто размыли в сто раз при санации банка.

Отдых и образ жизни (1993–1998 годы)

Все студенческие посиделки в нашем общежитии заканчивались обычно песнями под гитару. Хороших гитаристов и бардов у нас хватало, и потому это вошло в прочную традицию – собираться по вечерам и петь. В репертуаре обычно было что-то про «казаков», «Машина времени», Константин Никольский, хорошо шел Розенбаум – и, конечно, русский рок. От «Группы крови» Цоя тряслась общага, а Б. Г. был всеобщим кумиром.

Еще в 1986-м, организовывая по комсомольской линии нашу общественную жизнь, мы зазвали к нам в Жуковский на тайный концерт группу «Аквариум». Переполненный институтский актовый зал и совместная выпивка с Борисом Гребенщиковым (ему было тогда около тридцати) в нашей общаге – это, наверное, самое незабываемое впечатление студенческих лет.

Начав банковскую карьеру, мы не поменяли своих традиций и все так же часто продолжали собираться по выходным у кого-нибудь из друзей на посиделки. Все они заканчивались песнями под гитару и, конечно, танцами.

Первый раз мы с женой и сыном поехали отдыхать за границу в Малайзию, на остров Пенанг.

Этот остров и вообще Малайзию посоветовал мне один из друзей-физтехов, он там уже один раз побывал. Виза туда не требовалась. Он подробно объяснил, как выбраться из аэропорта Куала-Лумпур, перейти в другой, долететь до Пенанга, а затем доехать до отеля. Это был наш первый выезд за границу, и потому мы волновались.

«В отеле можно ходить без бумажника и заказывать что угодно, есть в ресторанах, в общем, всем пользоваться без денег, – сказал друг, когда готовил к поездке. – За тебя все подсчитают, и ты расплатишься в конце». Я помню, что это меня очень тогда удивило. Так не было принято в СССР – у нас за все следовало платить сразу, причем в кассу.

Очередь в кассу – обычное дело для советского общепита, отдыха и вообще везде.

Малайзия, пятизвездочный отель, шикарные завтраки, где можно брать все, что захочется, – все это поражало. Уже потом оно стало восприниматься как нечто привычное, само собой разумеющееся. Так и должен быть организован пятизвездочный – да и вообще любой – отдых, но тогда мы только

начинали познавать это.

Отдыхали в СССР нечасто. Человек имел двадцать дней отпуска в год. Он мог выбрать их частями, но в основном все, естественно, старались уйти в отпуск летом. Именно в эти дни человек мог куда-то отправиться – как правило, в поездку по стране. Редкие люди выезжали на море. Остальные выходные и праздничные дни граждане проводили дома, на дачах, в деревне. Привычки часто куда-то уезжать на отдых у советского человека не было.

Не было ее и у нас.

Этот маховик отдыхов начал раскручиваться с 1993 года.

Сначала на майские праздники мы отправились на неделю в Малайзию, затем, на ноябрьские, – на неделю в Египет. Потом все начали учиться кататься на горных лыжах – а освоить их за один сезон невозможно, так что мы стали ездить в горы минимум по два раза за зиму.

Так – постепенно, год за годом – у нас установился строгий распорядок отдыхов. Обязательными и неприкосновенными мы считали майские и ноябрьские праздники, а также две зимние поездки.

Летний отдых в девяностые не был строго регламентирован календарем, и потому мы могли выбраться куда-нибудь на неделю в любое время, но постепенно приоритетным стал август.

С середины девяностых мы начали ездить всей нашей «тубовской» командой рыбачить на Волгу. Жили в палатках с женами и детьми, вечером была уха и песни у костра. Хотя к тому времени мы уже вполне избаловались пятизведочным отдыхом, крутыми отелями и прочим туристическим шиком, нам все равно нравилось именно это: доехать на битком забитых продуктами и вещами джипах до Волгограда, оттуда добраться на какой-нибудь безлюдный остров в заводях Волги, разбить большие палатки, расставить складные столы, стулья, развести костер, надуть резиновые лодки…

И соревноваться, кто больше поймает сазанов, щук или судаков.

Это было для нас и для детей настоящее счастье, почти что рай.

P.S.

Вначале мы уезжали на рыбалку в августе на неделю, потом на две, а с нулевых отпускным стал весь этот месяц. Такой

строгий распорядок сохраняется у нас до сих пор.

И, мне кажется, по тому же распорядку живет сейчас вся страна.

Недвижимость (1992–1996 годы)

Тверьуниверсалбанк и РПБ реконструируют рынок

Тверьуниверсалбанк и Русский продовольственный банк участвуют в данном проекте на паритетных началах, общая стоимость реконструкции составит более 40 миллионов долларов. После перестройки одного из старейших московских рынков под его крышей разместится современный торговый центр, помещения для офисов и ресторанов. Общая площадь строящихся объектов – более 42 тысяч квадратных метров. Реконструкция и строительство зданий будут завершены в течение двух лет. Торжественная церемония открытия строительства состоится сегодня при участии мэра Москвы Юрия Лужкова.

«КоммерсантЪ», 29 июля 1995 года[14]

Именно это нас погубило – и именно это спасло банк!

Практически сразу, как только в банке появились деньги, а их количество стало быстро расти, мы начали что-то строить.

Мания строительства присуща любым деньгам, а крупным деньгам тем более. Трудно удержаться от соблазна что-то построить, когда у тебя есть деньги.

В нашем случае ситуация усугублялась еще тем, что мы были воспитаны в студенческих стройотрядах, а Александра Михайловна Козырева долгое время возглавляла тверской Стройбанк.

В общем, и мы, и она любили строить.

Первое банковское здание мы начали строить в Жуковском. Мы там учились, хорошо знали городок, и потому, когда нам предложили выкупить какую-то площадку в центре, мы согласились. Почему нет? Место было для всех нас знаковое, недалеко от нашего института и общаги, прямо напротив взлетающего самолета – символа Жуковского, центра советской авиации.

Мы решили возвести там большое здание – под банк и, возможно, под какие-нибудь офисы, магазины и т. п. Нам было все равно, что строить.

И стройка началась.

Работали югославы, по какому-то модному проекту. Сама стройка стала знаковой для города, такой в Жуковском не было давно, даже в советское время! Но затянулась она надолго, и мы так и не успели въехать в современное здание серо-стального цвета.

Однако наиболее масштабные работы развернулись, конечно, в Москве. В столице еще не хватало приспособленных мест для банков – и потому почти сразу началось массовое «банковское строительство».

Мы брали помещения в аренду или выкупали – и начинали там ремонт. Проекты были примерно одинаковые: большой операционный зал, кассовый узел, пара кабинетов для руководителей и прочие помещения. К концу первого года нашей работы мы открыли пять отделений, еще через год довели их число до десяти. Всего к концу 1996 года в Москве работало более двадцати отделений.

Мы отставали, конечно, по их количеству от лидеров этой гонки – Инкомбанка и «Столичного», – но не очень сильно.

Каждое новое отделение строилось круче прежних – и по отделке, и по скорости ремонта.

Отделения банка располагались в основном в центре, в престижных местах, а сами мы, центральный офис, сидели все еще на Тульской, в небольшом тесном помещении. И потому мы решили, что нужно найти для себя какое-то крутое место в центре города.

Так мы купили на чековом ваучерном аукционе старую советскую типографию, еще дореволюционную. Она размещалась в Шехтелевском особняке, построенном в стиле русского модерна.

Мы быстро отремонтировали под себя главное, самое красивое здание этой «Скоропечатни Левензона» на Трехпрудном и сразу туда переехали. Но оно было не очень большое, весь банк там поместиться уже не мог, и потому почти сразу мы занялись строительством там же большого офисного центра, где в перспективе мог бы сесть весь банк. Наняли опять югославов – тогда это было модно, да и работали они быстро и качественно.

Однако к 1995 году штат банка сильно разросся. Мы все сидели в разных концах Москвы: кто-то на Тульской, кто-то на Трехпрудном, МРЦ располагался на Шарикоподшипниковской, валютный департамент и казначейство – на Лесной. Ждать, пока будет достроено новое здание, никому не хотелось.

И потому мы стали искать какой-то большой, уже готовый офис, чтобы всем сразу съехаться в одно место. Мы нашли такой на проспекте Вернадского.

Это было огромное здание в стиле позднесоветского конструктивизма, большое, но не очень удобное и требовавшее значительной переделки.

Мы его купили за огромные для того времени деньги – 20 миллионов долларов.

Это были очень большие деньги, но банк уже мог себе такое позволить. Именно туда в результате съехались МРЦ, валютный департамент и казначейство.

К тому времени мы уже начали увлекаться идей коммерческой недвижимости, то есть стали строить офисы не только для своего банка, но и для сдачи в аренду.

Так, мы купили большую площадку на Цветном бульваре со старым разваливающимся продовольственным рынком. Здание было огромное, а сам проект стал знаковым. На закладку приехал в своей «исторической» кепке сам Лужков. Первый кирпич он заложить успел, а вот стройку мы толком так и не начали.

Кризис настиг нас быстрее.

Самое же большое здание мы решили возвести в… Твери. Там оно, конечно, было не нужно, но мания нашего величия обязывала нас построить грандиозный центральный офис.

И вот в центре старинного русского города начал расти гигант из стекла и бетона.

Там было предусмотрено все необходимое для работы банка, даже бассейн в три дорожки по 25 метров. Но мы так и не успели довести работу до конца. Крах банка застал эту гигантскую стройку на той стадии, когда уже была возведена коробка, устроена крыша, установлены стекла в оконных проемах, но отделка еще не началась.

Общие расходы на возведение этих зданий были огромными. На них мы потратили большие деньги, и постоянно требовались все новые и новые вложения, так как стройка никогда не прекращалась.

Нехватку этих денег мы начали явственно ощущать с 1995 года. А с первых месяцев 1996-го и вплоть до краха банка мы ходили по рынку в поисках средств, чтобы рефинансировать наши стройки. Мы обращались во все крупнейшие банки и просили денег под залог этих зданий.

Но все отвечали: «Денег нет!»

Мы писали в Центробанк, но ответ был тот же.

Если смотреть издалека, то можно увидеть, что именно это безудержное вложение денег в недвижимость и привело банк тогда, в середине 1996 года, к краху.

Это стало для меня большим уроком на всю жизнь. Всякий раз, когда мне говорили, что тот или иной банк начинает строить

большой новый офис, я старался обходить тот банк стороной.

Но именно наличие всех этих построенных зданий и помогло ТУБу. В дальнейшем банк продал все свои здания, да еще и с прибылью. Рассчитался со всеми кредиторами и в результате… выжил.

Но это случилось уже потом, позже, без нашей московской команды.

P.S.

Здание в Жуковском через несколько лет купило МЧС. Сейчас там располагается штаб, координирующий всю работу Центроспаса МЧС России.

Сеть московских отделений Тверьуниверсалбанка приобрел Банк Москвы. Именно они легли в основу его собственной сети.

Бизнес-центр «На Трехпрудном» пришлось отдать за долги Фонду взаимопонимания и примирения, который в середине 1996 года был нашим крупнейшим клиентом. Фонд продал это здание другому банку, а тот, в свою очередь, Банку Москвы.

Офисное здание на проспекте Вернадского купил «Газпром», и сегодня там находятся его многочисленные службы.

Было продано и здание старого продовольственного рынка, сейчас там современный торговый центр «Цветной».

Незаконченный главный офис в Твери выкупили структуры Лисина, хозяина Новолипецкого металлургического комбината. Тот перестроил его в громадный торговый центр. Это здание и сейчас самое большое в Твери, как знак величия лихих и прекрасных девяностых…

Крым (1994 год)

Тверьуниверсалбанк открыл представительство в Крыму

Несмотря на отсутствие на Украине законодательной базы для деятельности иностранных банков, Крым все больше привлекает к себе внимание российских банкиров. Вслед за банком «Национальный кредит» (см. Ъ от 11 июня) свое представительство в Севастополе открыл на днях Тверьуниверсалбанк. Вчера участвовавшие в его открытии представители банка возвратились в Москву.

«КоммерсантЪ», 23 июня 1994 года[15]

Самым забавным из наших региональных проектов было открытие представительства банка в Крыму.

И зачем нас туда понесло?

Всему виной был еще один Серега, тоже наш однокурсник. Мы почти сразу взяли его в команду и с самого начала поставили рулить кредитным департаментом. Но дела у него как-то не заладились. Особо хороших кредитов выдавать не получалось, да к тому же этим делом тогда у нас занимались все. Я сам постоянно притаскивал каких-то клиентов на кредиты, Андрюха никому не мог отказать и приводил всех, кто просил у него денег. Но особо активен тогда был Леха, от него постоянно приходили какие-то люди и компании, которым обязательно следовало дать кредит. Каждый из нас чувствовал себя правым и потому настоятельно протаскивал своих протеже. Не то чтобы мы были особо уверены в этих компаниях и в том, что они вернут кредиты. Просто мы все время встречались с какими-то людьми, что-то с ними обсуждали и говорили им: «Приходите к нам, у нас много денег».

– А кредит дадите? – спрашивали те.

– Конечно, – отвечали мы, как бы демонстрируя свою важность и вес в банке.

А потом уже было неудобно отказывать – мы же им так уверенно обещали.

И потому мы трое – я, Андрей и Леха – все время протаскивали какие-то кредиты. Так что Сереге, по сути,

приходилось просто оформлять договора по нашим указаниям.

А потом постепенно начала брать контроль в свои руки Тверь. Нужно было начинать утверждать все кредиты через центральный офис, и Серегина работа превратилась во что-то трудноописуемое.

Он стал путаться, кто у него начальник: то ли глава кредитного департамента в Твери, то ли я (в то время первый вице-президент банка), то ли Андрюха (он тогда стал директором московского филиала), то ли Леха, который как начальник валютного департамента то и дело проталкивал кого-то из клиентов. Так как Серега шесть лет прожил с Лехой в одной комнате в общаге и именно Леха привел его в банк, не слушать его Серега тоже не мог!

В общем, голова у него начала трещать.

Но, главное, Серега стал пить.

Вообще-то он и в институте любил «пройтись по водочке» и даже мог позволить себе чуть «загулять» – и, например, не пойти на экзамены или пропустить какие-то семинары. Словом, он был склонен позволять себе вольности, и потом результаты этих вольностей ему приходилось героически преодолевать.

Итак, Серега стал «загуливать» – и иногда по нескольку дней не появлялся в банке. Когда мы его находили, то были вынуждены долго приводить его в чувство, так как Серега не мог пить много – он быстро пьянел и становился совсем «никакой».

Он был нашим лучшим другом, мы все его горячо любили и обожали, смеялись над «слабостью» его организма, шутили над этим, но…

Но вот уже несколько раз Серегина «слабость» случалась в самый неподходящий момент: то когда нам вместе с ним нужно было ехать в Тверь к Козыревой, то когда он забывал что-то вовремя подписать. В общем, начались проблемы.

И вдруг Серега выступил с неожиданной инициативой: «А давайте я открою филиал в Крыму?»

Он вырос в Севастополе, поступил в Физтех из Крыма, стал там победителем всех физико-математических олимпиад. Потому эта его инициатива не показалась нам странной.

Более того, она решала нам сразу массу проблем.

Во-первых, если бы Серега ушел работать в Крым, мы поставили бы тогда начальником кредитного департамента кого-нибудь другого, более дисциплинированного и без «слабостей».

Во-вторых, Серега давно уже хотел порулить чем-то сам, он устал бегать между нами.

И, в-третьих, тогда казалось, что Крым и российская военная база в Севастополе – это круто. А Серега вроде бы уже даже договорился, что база Черноморского флота РФ начнет вести свои денежные расчеты через нас, через Тверьуниверсалбанк.

В тот момент нам почему-то казалось, что мы сможем наладить вообще все расчеты между Россией и Украиной через это представительство в Крыму.

В общем, так и решили.

Было лето. Вместе с Козыревой мы всей командой полетели в Симферополь на встречу с крымским правительством. Провели конференцию для местных банков и на пару дней поехали к морю отдохнуть и позагорать на пляже у Воронцовского дворца.

Все двери тогда были открыты для нас.

Лучший дворец в Крыму, где отдыхали до этого, кажется, только члены ЦК, пустынный пляж, мы, молодые, – и Александра Михайловна. Мы видели, что она волнуется, подбирая вечерние платья и купальный костюм. Она впервые отдыхала вместе с нами.

И, мне кажется, тогда она была счастливее, чем когда-либо еще!

P.S.

Из той затеи так ничего и не получилось. Национальный банк Украины не дал нам лицензию, а работать как представительство мы не хотели.

Серега промучился с этим проектом около года, а когда вернулся, все нормальные должности в банке были уже заняты. Мы старались его куда-то пристроить, но так и не смогли.

После краха Серега уехал со своей немецкой подругой в Берлин, где и живет до сих пор.

Козырева и двоевластие (1991–1996 годы)

Когда мы, четыре молодых студента Физтеха, ждали первой встречи с ней, мы думали, что увидим типичную пожилую советскую начальницу в очках и с портфелем. А к нам приехала на модном иностранном автомобиле черного цвета красивая и со вкусом одетая женщина.

Она была уже немолода, но возраст был ей к лицу! Она была красива.

Мы все в нее сразу же влюбились – и, думаю, она тоже сразу влюбилась в нас.

Нам в ней нравилась ее властность, красота, уверенность в себе – и, конечно, то, что она сразу же поверила в нас. А ей, наверное, понравились наша молодость, наглость и уверенность в себе.

А еще… она была не замужем, мы узнали об этом чуть позже. Это многое стало нам в ней объяснять.

Когда мы познакомились, Александре Михайловне Козыревой было сорок три, а нам – по двадцать пять.

Она всю жизнь проработала в областной конторе Стройбанка в Твери, быстро (по советским меркам) пройдя карьерную лестницу от инженера до начальника областного управления Жилсоцбанка.

А как только задули ветры перестройки, она решила акционировать эту советскую контору – и вот в 1990 году, за год до нашей встречи, ей это удалось, и она одной из первых среди региональных банков получила лицензию независимого коммерческого банка за номером 777.

Оказавшись в свои сорок три довольно большим тверским начальником, она оставалась незамужней. У нее были две дочери, но мужа не было.

Мы часто у нее про это спрашивали: «Как так, почему?»

А она всегда отвечала, улыбаясь: «Трудно найти мужчину с соответствующим темпераментом и скоростью жизни… в Твери».

Но мы чувствовали, что она что-то не договаривает, что кто-то у нее есть, хотя мы его и не знаем.

За все те пять лет, что мы тесно и близко общались – а мы, по сути, тогда жили одной большой семьей, – мы так и не увидели ее мужчину.

Это была для нас загадка, тема для шуток и прибауток.

Мы все время придумывали, за кого бы выдать замуж Александру Михайловну. А она сама часто шутливо спрашивала нас: «Ну почему вы не найдете мне подходящую партию в Москве?» – и загадочно улыбалась. Она не показывала нам своего мужчину, а мы ей – наших жен и подруг.

И мы, и она как будто стеснялись признаться друг другу, что у нас есть кто-то еще.

Тогда в нашем банке мы жили одной семьей, были полностью поглощены друг другом, этой нашей влюбленностью и никого не хотели туда впускать. Она полностью в нас поверила и абсолютно нам доверилась.

Она сразу же назначила нам большие зарплаты, выделила первые деньги на развитие, но главное – она дала нам право подписи.

По сути, она не контролировала нас вообще. Мы сразу же ринулись в бой, в конкурентную борьбу, в новые проекты, и обо всех результатах мы рассказывали Козыревой уже постфактум.

Эту скорость нашего развития она, конечно, увидела сразу и была ею заворожена. Мне кажется, ни мы, ни она не ожидали такого стремительного роста.

Уже через год московский филиал достиг размеров своей alma mater – тверской головной конторы.

Не меньше нас впечатленная таким успехом, Александра Михайловна просто не хотела этому мешать. К тому же в какой-то момент она просто потеряла нить событий, понимание того, что мы там делаем у себя в Москве.

Но постепенно к изначальной влюбленности стало примешиваться и чувство ревности. Все больше и больше успехи московского филиала стали ее напрягать. Ей стало казаться, что ее саму теперь замечают меньше, а всё больше и больше стали замечать нас.

И более всего это касалось меня, руководителя московского филиала и командира московской команды.

Постепенно она стала ревновать к разного рода газетным публикациям с моими, а не ее цитатами. Газеты тогда с удовольствием о нас писали и охотно брали у меня интервью, но я все больше стал замечать, что отказываюсь от контактов с прессой, так как боюсь, что это обидит Александру Михайловну.

Апогеем стала публикация рейтинга самых влиятельных бизнесменов России, где я, вице-президент Тверьуниверсалбанка, числился где-то на двадцатом месте между президентами других банков, «Газпрома», МПС… а Козыревой там не было вообще!

Я не знаю, кто составлял тот рейтинг и как я туда попал.

Но это дико ее взбесило. Она стала звонить и обвинять меня в том, что это я специально все подстроил. Я оправдывался как мог, хотя, конечно, внутренне был безумно горд.

Но с того момента наша влюбленность прошла, и начался длинный период тягостного взаимного уважения и внутренней конкуренции. Постепенно во всем банке стали формироваться два лагеря: «за Козыреву» и «за Васильева».

А точнее, все старались держаться сразу обоих лагерей. При ней все были за нее. При мне – за меня. Всем было трудно разделиться, так как она была самая главная – главный начальник, а мы, московская команда, – главный двигатель развития банка; все понимали это негласное двоевластие – и, как могли, пытались вписаться в эту картинку.

И она, и мы вносили тогда свой вклад в развитие банка и вместе совершали те ошибки, которые в конечном итоге привели к его краху.

Мы всё делали вместе. И в результате к 1996 году это уже был наш общий ребенок. Плод нашей любви и страданий, ревности и упреков.

Осенью 1991 года Александра Михайловна Козырева подписала приказ о назначении меня директором московского филиала Тверьуниверсалбанка и о приеме на работу всей команды, а летом 1996 года – приказ о нашем увольнении.

Но тогда и ей самой было очень тяжело.

За неделю до того в прямом эфире ОРТ председатель ЦБ РФ Сергей Дубинин объявил об отзыве лицензии у Тверьуниверсалбанка.

P.S.

Только через пять лет мы впервые встретились вновь.

У меня за спиной уже была масса новых проектов и собственная инвестиционная группа «Русские фонды», а у нее – все тот же восставший из пепла Тверьуниверсалбанк. По ее приглашению я приехал на очередной юбилей ТУБа и привез в подарок стеклянную птицу Феникс как знак возрождения банка.

Много всего со мной произошло за те пять лет после ТУБа, но этот момент нашей встречи был, наверное, самым важным.

Я помню, как мы тогда танцевали с ней вместе – и, перебивая друг друга, тихо, между собой, извинялись за все, что было. И говорили друг другу, что нет для нас ничего важнее, чем помириться.

Ведь у нас был общий ребенок – Тверьуниверсалбанк.

Наташка

Когда Козырева пригласила нас в Тверь на встречу, первой, кого мы увидели в банке, была Наташка. Точнее, Наталья Владимировна.

Она представилась: «Главный бухгалтер банка».

Ей было тогда около тридцати, чуть больше, чем нам, но она оказалась самой молодой среди всех руководителей в этом тверском Жилсоцбанке. Она не стала сразу сходиться с нами, но мы сами поняли, что если и сможем говорить тут с кем-нибудь на одном языке, то это будет она.

И постепенно мы становились все ближе и ближе.

Мы с нею были почти одного возраста, практически одинаково все понимали, и нам это казалось очень важным.

Она была умной и грамотной – наверное, в тот момент самой грамотной в банке. По большому счету, если мы у кого-то тогда в головной конторе чему и научились, то именно у нее.

Она уже успела поработать в советских банках, все там понимала – и одновременно уже чувствовала волну перемен и быстро училась, что трудно давалось остальным, более возрастным руководителям.

Козырева это быстро поняла – и почти сразу стала нас всех ревновать к Наташке.

Когда мы командой или поодиночке приезжали в Тверь на разные собрания и советы директоров – а это происходило часто, – то заваливались в Наташкин кабинет.

– Что-то вы все засиживаетесь у Натальи Владимировны! – с шутливой обидой говорила нам Козырева, как бы случайно заходя к Наташке.

– А нам просто негде сидеть, выделите нам кабинет, – с юмором парировали мы.

И постепенно именно этот Наташкин кабинет, где мы все, московская команда, собирались, стал своего рода веселой фрондой остальному тверскому банку. Мы приезжали туда с удовольствием, смеялись, шутили, что-то обсуждали, ругались, спорили – и именно там, мне кажется, и решались по-настоящему все наши дела. Именно там мы обо всем и договаривались. А потом уже шли на заседание совета директоров или к Козыревой, где уже с ужимками и с недомолвками проводили официальные и полупротокольные встречи.

Но главным, как мне кажется, было то, что Козырева по-настоящему ревновала. Ведь и она, и Наташка – обе были не замужем!

Но если наши отношения с Александрой Михайловной временами менялись от любви до ненависти, то с Наташей мы все время оставались друзьями – и в период расцвета банка, и во время краха, и после него.

P.S.

После краха Тверьуниверсалбанка Наташа еще немного поработала в нем с временной администрацией, а потом переехала в Санкт-Петербург, где присоединилась к питерской команде ТУБа – и сейчас она там, в Питере, большой начальник.

Вексельный центр (1994 год)

Кредиторы получили возможность продать безнадежные долги

С уникальным для российского банковского рынка предложением организовать торги межбанковскими долгами выступил Тверьуниверсалбанк. Вчера руководство его московского филиала объявило о создании на базе собственного вексельного центра торговой площадки, где банки-кредиторы могут объявлять текущие котировки банковских долгов и, оформив эти долги векселем, продавать его юридическим лицам. Блиц-опрос, проведенный среди коммерческих банков, выявил их очень высокую заинтересованность в подобного рода операциях.

«КоммерсантЪ», 17 мая 1994 года[16]

Была тогда такая мода – все называть «центрами».

В этом слове звучало что-то советское: «центральный комитет», «центр творчества молодежи» и все такое. У нас в ТУБе к тому моменту их было уже два: Межбанковский расчетный центр – и вот теперь Вексельный центр.

Многие банки, глядя на то, как мы развиваем свою вексельную программу, стали ее копировать, и рынок быстро наполнился банковскими векселями.

Их стали выпускать все: и крупные банки, и средние, и мелкие.

Многие, как и мы, старались сделать так, чтобы их векселя использовались в расчетах, но не у всех это получалось. Зачастую держатели векселей просто хотели их продать с дисконтом, чтобы получить деньги. Но какой-то единой площадки или биржи, где бы котировались банковские векселя и вообще долги, в стране не было.

И мы решили такую площадку создать!

Мы сняли в центре, рядом с Тверской улицей, большой помпезный офис и объявили торжественно, что мы запускаем долговую площадку Тверьуниверсалбанка, а точнее – Вексельный центр. И стали ежедневно принимать котировки на продажу или покупку банковских векселей, обращающихся на свободном

рынке.

Нужно сказать, что тогда мы были одним из банков, наиболее часто цитируемых в российской коммерческой прессе. За нами, за нашими проектами и инициативами жадно следили корреспонденты, потому что знали, что мы обязательно запустим что-то неожиданное и нетривиальное.

Так было и тут.

Новость о создании Вексельного центра и наши ежедневные котировальные листы стали очень популярны среди журналистов. Они с удовольствием брали у нас эти материалы и ставили на свои газетные полосы.

Мы почти ничего не зарабатывали на самом Вексельном центре, но приобрели еще бóльшую известность. Нас постоянно цитировали, и, по всеобщему признанию, эта площадка стала главным местом, где можно было узнать котировку того или иного векселя.

Кроме того, мы вдруг поняли, что площадка стала инструментом «влияния».

На рынке часто ходили слухи о платежеспособности того или иного банка, но их нельзя было проверить. А вот когда к нам на площадку стали приходить держатели чьих-то векселей и говорить, что готовы продать их за 50 % – при том, что срок по векселям уже наступил, – это точно свидетельствовало о том, что у банка проблемы!

Для любого банка подобная информация была большой головной болью. Так наша площадка превратилась в инструмент давления на банки, в своего рода «черный» список.

В общем, постепенно Вексельный центр с его котировками стал известным и влиятельным в банковском сообществе.

Но, кроме того, на самой площадке начала формироваться новая молодая команда – эти ребята перешли туда из разных отделов ТУБа и с энтузиазмом включились в проект. Именно они и стали в будущем костяком новой команды, с которой я работаю до сих пор…

P.S.

Как только кризис накрыл банк, нам пришлось временно перевести работу по банковским долгам на сторону. Странно было бы котировать чужие долги, когда впору выставлять на площадке собственные, – так что мы передали Вексельный центр со всей командой в дружественный банк, о чем и сообщили журналистам.

Та пресс-конференция, о которой сразу же написала вся пресса, настолько вывела из себя Козыреву, что далее наш с нею конфликт развивался уже необратимо.

Собственные деньги (конец 1994 года)

Этот проект был, наверное, самым фантасмагоричным из всех, которые мы тогда пытались запустить.

Мы начали печатать собственные деньги!

На самом пике развития нашей вексельной программы векселя банка уже принимали в расчеты все: крупнейшие российские компании, областные администрации (в счет налогов), таможенная служба (в счет таможенных сборов), энергетики (за электричество) и т. д.

По сути, эти векселя становились своего рода деньгами для компаний, которые ими рассчитывались между собой. И тогда, что вполне логично, у нас встал вопрос: а почему этими бумагами не могут платить простые люди – заключая сделки между собой или хотя бы оплачивая товары в магазинах?

Действительно, а почему нет?

Существовала только одна трудность. Вексель был всегда именной и передавался по индоссаменту, то есть на нем все время следовало писать, кто и кому его передал. Часто, когда вексель приходил к нам на погашение, к нему был приклеен длинный лист бумаги с передаточными надписями от одной компании на другую. Это работало в случае с юридическими лицами – но понятно, что с физическими лицами это работать не будет.

Нужно было что-то придумать, чтобы убрать эти передаточные надписи с векселя банка.

И мы придумали!

Мы решили начать выпуск банковских чеков[17].

При этом основной «фишкой» было то, что эти чеки по виду и размеру мы хотели сделать такими же, как реальные банкноты ЦБ – и с теми же номиналами: 1000, 5000, 10 000, 50 000, 100 000 и 500 000 рублей.

Нарисовать картинки для этих банкнот я тут же попросил Полину.

Полина, тоже физтешка, была очень талантливая девушка – но особенно хорошо она умела рисовать. У нас она работала в рекламном отделе и отвечала за внутрибанковскую газету.

В общем, рисовать собственные деньги мы поручили Полине. Она подошла к этому творчески, с огромным энтузиазмом. Представляете, какой это вызов: нарисовать новую собственную банкноту!

Так у нас появились какие-то купола, кокошники и прочие атрибуты, отражающие, как нам казалось, мощь банка и его тверскую принадлежность.

Задумка была простая. Все предприятия тогда остро нуждались в наличных деньгах, чтобы выдавать зарплаты. Взаимные расчеты между компаниями еще как-то шли – бартером, обменом, банковскими или другими векселями, – а вот зарплату людям нужно было платить именно деньгами, которых у всех как раз и не хватало.

Наши банковские векселя имелись у многих предприятий, но они не могли выдать ими зарплату своим рабочим. Мы хотели предложить компаниям менять наши векселя на наши же чеки-банкноты, чтобы платить ими людям. А у них эти чеки, в свою очередь, с удовольствием брали бы в оплату за товары в магазинах.

В общем, по замыслу, должен был получиться полный круговорот наших «тубовских» «денег» на рынке.

Мы связались даже с фабрикой «Гознак» – и там подтвердили, что готовы выпустить по себестоимости специальные защищенные купюры, не хуже, чем у Центрального банка!

Осталось только договориться с самим ЦБ, чтобы он нам это разрешил. Вопрос «А можем ли мы вообще выпускать такие чеки-банкноты?» оставался непроясненным. В тот момент в законодательстве на этот счет была прореха, и однозначно юристы нам ответить не могли. Они говорили, что нужно идти в ЦБ и спрашивать там: разрешат или нет.

И я пошел в Центральный банк.

Тогда эту тему там курировал Алексашенко. Он встретил меня с недоверчивой улыбкой, но выслушал. Спросил: «Вы что, хотите выпустить собственные деньги?»

Я ответил ему что-то про денежные суррогаты, которыми был уже наводнен рынок. Про то, что предприятия часто платят рабочим своей же продукцией, так как наличности не хватает. Ответил, что наши «чеки» – это более удобно, современно и все такое.

– Ну, не знаю… – сказал он мне. – Все это очень спорно…

В общем, его ответ сводился к тому, что Центробанк нам этого не запрещает – вроде подобного прецедента не случалось, – но и разрешать точно не будет.

Ни то ни се.

В результате мы так и не решились на свой страх и риск запустить собственные деньги в оборот, хотя к этому уже почти все было готово…

ФРС и векселя ТУБа (1995 год)

Авалированные Минфином векселя могут стать хитом сезона

В настоящее время завершается реализация программы заготовки топлива на предприятиях топливно-энергетического комплекса, при финансировании которой были использованы векселя трех банков, авалированные Министерством финансов. В финансировании другой подобной программы – завоза продукции в районы Крайнего Севера – участвуют пока пять банков. Эти программы заинтересовали экспертов Ъ тем, что задействованные в них векселя коммерческих банков, гарантом по которым выступает Минфин, фактически могут заменить выводимые из обращения казначейские обязательства.

«КоммерсантЪ», 26 октября 1995 года[18]

В разгар нашей вексельной эпопеи в Москву прилетел Джеральд Корриган, бывший председатель Федерального резервного банка Нью-Йорка. Именно он организовал год назад нашу «американскую учебу».

Его в Москве очень уважали и потому встречали на высоком уровне.

И вот на одну такую высокую встречу позвали и меня. Этот круглый стол проходил в небольшом зале гостиницы «Россия» с видом на Кремль.

За столом сидел первый вице-премьер Сосковец – как оказалось, большой друг Корригана. Точнее, он хотел казаться таким другом и все время панибратски обнимался с Джерри и предлагал тому коньячок. Они все-таки принадлежали к разным поколениям, Сосковцу тогда было около пятидесяти, Корригану – уже за шестьдесят.

Кроме них двоих, главных лиц на той встрече, присутствовали несколько приглашенных от правительства, а также мы, два банкира с того самого Российско-американского банковского форума.

Мы, как я понял вскоре после начала встречи, должны были

изображать что-то вроде птенцов гнезда Корригана. Джерри очень гордился тем, как он организовал нашу «американскую учебу». А сделал он действительно немало. Он чуть ли не лично написал пособие по банковскому делу, чтобы нас, сотню молодых русских банкиров, всего за один месяц чему-то научить.

Научить – а потом развезти всех по разным штатам Америки, в разные города, и поселить в семьях реальных американских банкиров, – чтобы мы поняли, как они живут и работают.

Это было действительно важное для Корригана дело, которое он, влиятельный американский финансист, свершил на закате своих лет, сразу после того как ушел с поста председателя ФРБ Нью-Йорка.

И потому к нам, своим «студентам», он относился с большой симпатией и чувством гордости за собственный вклад в создание «новой России».

Почему-то из всех нас, тех ста учащихся, он выделил тогда именно меня и позвал на встречу с важным российским чиновником.

Мы сидели за большим круглым столом, шел какой-то общий разговор о российско-американских отношениях.

Джерри взял слово и начал рассказывать Сосковцу о том, как он организовал «американскую учебу» и как надеется, что эти молодые банкиры внесут большой вклад в развитие банковской системы России, – в общем, произнес какие-то дежурные торжественные слова.

После этого он взглянул на меня и предложил мне выступить: «Расскажи, чему ты научился, – возможно, у тебя есть что предложить вице-премьеру».

И тут я понял, что это шанс!

Лучшей возможности продвинуть нашу вексельную программу у меня не будет.

Я начал с благодарности: «Спасибо, Джерри, с вашей помощью я много узнал о рынке ценных бумаг Америки. Но самое интересное я вынес из вступления в вашей книжечке, где было написано о становлении банковской системы Америки в уже далеком XIX веке».

В тот момент Джерри еще отвлеченно смотрел в окно, куда-то в сторону Кремля, поскольку то, что я говорил, он слышал с некоторым запозданием – беседа тогда шла через переводчика, поскольку Сосковец по-английски не понимал.

Когда Джерри услышал что-то про XIX век и банковскую систему США, он обернулся и уставился на меня. Сосковец увидел его реакцию и тоже стал внимательно на меня смотреть.

Я продолжал:

– Тогда в Америке еще не существовало общей денежной единицы, компании вели между собой в основном товарный обмен. У каждого штата был свой банк и своя собственная валюта – эти деньги называли банкнотами. Помните, Джерри? – спросил я.

– Yes, yes, – отвечал он, еще не очень понимая, к чему я клоню.

– И именно эти банкноты различных банков штатов Америки и обеспечивали тогда расчеты на территориях, где был в основном бартер!

– Yes, yes! – кивал председатель Федерального резервного банка Нью-Йорка и широко улыбался.

– А в заключение я хотел бы сказать, что в прямом переводе на русский язык слово «банкнота» – bank note – означает банковский вексель. Тогда, в XIX веке, все штаты Америки вели свои расчеты банковскими векселями!

– Yes, yes! – с улыбкой продолжал кивать Корриган, а Сосковец смотрел то на него, то на меня.

– Так вот, – закончил я, – наша российская экономика сейчас примерно в том же состоянии, в каком американская была в XIX веке. У нас везде бартер, сплошные товарные зачеты, и потому мы начали выпускать банковские векселя, чтобы их использовали в расчетах! И наша вексельная программа очень быстро и успешно развивается.

Джерри уже внимательно смотрел на меня.

В их тогдашних американских лекциях нам ничего такого не рассказывали. Небольшой исторический экскурс в XIX век был дан нам лишь для расширения кругозора – не думаю, что эти страницы Джерри писал сам, скорее, он взял их из какого-нибудь учебника.

Но Джеральд Корриган был ведущим американским банкиром, одним из руководителей ФРС США[19], и потому сразу уловил: то, что мы делаем, – правильно сейчас для России в ее разбитом и расхристанном состоянии.

И он тут же начал меня хвалить, давая знать Сосковцу: мол, смотри, каких я орлов для вас воспитал! Он все более возбужденно улыбался и в какой-то момент поинтересовался:

– А что думает на этот счет правительство России?

Сосковец внимательно следил за разговором и тут же по-деловому спросил меня:

– Что может сделать правительство? Чем помочь?

Я тут же сказал, что один проект мы с Минфином уже обсуждаем. Я имел в виду наше предложение кредитовать правительство РФ векселями Тверьуниверсалбанка, чтобы оно

могло платить ими по разным бюджетным программам.

– И с кем вы разговариваете в Минфине? – тут же спросил Сосковец.

– С Казьминым, – ответил я. Андрей Казьмин тогда был заместителем министра финансов.

И тут Сосковец по-барски подозвал своего помощника и сказал:

– Позвоните Казьмину, пусть прямо сейчас сюда приезжает!

Я не очень в это поверил, но уже через десять минут к нам за стол сел запыхавшийся Андрей Казьмин (благо Ильинка совсем рядом). Сосковец попросил меня повторить мое предложение.

Казьмин был тогда для меня недосягаемым чиновником, я который месяц пытался попасть к нему на прием – а тут его вызвали из Минфина как мальчика, чтобы он выслушал от меня, что ему нужно делать!

Когда я закончил, Казьмин подтвердил, что такой проект действительно прорабатывается с рядом банков, осталось только согласовать кое-какие бумаги.

Сосковец кивнул и попросил, чтобы в Минфине ускорились и не тянули с этим проектом. Затем он познакомил Казьмина с Корриганом и сказал: «Вот, даже председатель Федерального резервного банка Нью-Йорка поддерживает эту программу, а вы там устроили какую-то волокиту с бумажками».

P.S.

Так началась отдельная большая программа кредитования Министерства финансов банковскими векселями в обмен на КО (казначейские обязательства Минфина России). Кредитовали Минфин тогда уже не только мы, но и ряд других крупнейших банков: «Менатеп», Инкомбанк, «Российский кредит», Онэксимбанк.

Эта программа стала знаковой. Оказаться причастным к ней, войти в пул тех банков, которые дают кредит Минфину, было тогда лестно, почетно и очень выгодно. Для всех нас, банкиров, эта операция не содержала абсолютно никаких рисков – и к тому же была очень выгодная.

Через год Сосковца уволили. Он поймал за руку людей, выносивших из Белого дома коробку из-под ксерокса с полумиллионом долларов, предназначенных для предвыборной кампании Ельцина. Тот ему этого не простил.

Казьмин покинул Минфин и стал президентом Сбербанка России.

А Джеральд Корриган возглавил Goldman Sachs[20].

«Черный вторник» (1995 год)

Опустошение рынка денег: банкиры констатируют факт

Такой настал порядок – хоть покати шаром. Как сообщил нашему корреспонденту вице-президент Тверьуниверсалбанка Сергей Васильев, «нынче свободных рублевых ресурсов на рынке копейки не сыщешь; денег у банков нет, а если есть, они опасаются с ними расставаться».

Трудно теперь придется мелким и средним банкам, не имеющим надежной клиентской базы и существовавшим доселе в основном за счет межбанковского рынка, полагает Сергей Васильев. В добрые времена дилеры крупных банков зарабатывали, привлекая у равновеликих банков дешевые ресурсы и продавая их значительно дороже мелким. Однако в дни кризиса банковское сообщество убедилось в рискованности подобных операций: даже устойчивые середняки, в результате исполнившие обязательства, «прошли по краю» и до смерти напугали солидные банки.

«Эксперт», 19 сентября 1995 года[21]

Мы начинали работу московского филиала с нуля, и потому первое время никаких клиентов у нас не было вообще.

Но, чтобы банк работал, мог выдавать кредиты и зарабатывать на них проценты, нужно было искать клиентов и деньги.

И первые деньги мы стали привлекать у… других банков. Мы брали у них межбанковские кредиты – сначала понемногу, потом все больше. Наша известность в Москве росла, равно как и доверие к нам на рынке, и нам довольно легко давали деньги – сначала в основном районные отделения Сбербанка, а затем и другие крупные и средние коммерческие банки.

Потом стал расширяться наш МРЦ – Межбанковский расчетный центр.

Мы открывали корреспондентские счета многим банкам, и остатки на них росли и росли.

В это же время мы стали строить и сеть своих отделений по Москве, чтобы там могли открывать счета не только банки, но и юридические и физические лица, – но этот процесс развивался не так быстро. Компании открывали у нас счета, и деньги «юриков» и «частников» увеличивались, но медленно.

В результате к лету 1995 года у нас был большой перекос именно в сторону банковских денег. То есть у нас было больше денег от других банков, чем от обычных клиентов.

Мы никак не были связаны с государством, с каким-то государственным бизнесом, у нас не было счетов крупных компаний – мы просто еще не обладали нужными знакомствами и связями, чтобы перевести к себе счета крупных госструктур вроде таможни или какого-нибудь министерства.

В общем, среди наших клиентов было много банков и мелких компаний, но в тот момент это нас не смущало. Такая же ситуация сложилась тогда у многих наших коллег – более того, некоторые банки вообще жили исключительно на межбанковских кредитах.

Существовало, конечно, некоторое количество банков, близких к бюджетным деньгам или нефтяным компаниям, у которых было много клиентских денег. Но это были не мы.

В то время нас еще мало смущало такое положение дел, у нас имелся мощный МРЦ, сильная вексельная программа, число наших отделений быстро росло, количество денег все время увеличивалось, и казалось, что так будет всегда и мы быстро нарастим и диверсифицируем клиентскую базу!

Но так продолжалось только четыре года…

Постепенно на рынке стали проявляться первые тревожные симптомы.

Первыми начали рушиться мелкие банки, завязанные исключительно на межбанк. Разорился один, потом другой, потом наступил кризис «Кассового союза» – площадки, через которую банки брали друг у друга кредиты.

Это был уже явный негативный тренд, но ни мы, ни другие участники рынка тогда еще не поняли, что происходит.

Нам доверяли банки и все чаще давали нам межбанковские кредиты. А между тем маховик кризисных явлений раскручивался, стали закрываться не только мелкие банки – остановил свои расчеты уже один из крупных, ММКБ, крупнейший тогда банк в Московской области.

Этот сигнал был уже очень тревожным, и начали распространяться… слухи. По рынку стали ходить какие-то списки банков, у которых, якобы по информации ЦБ, есть проблемы.

Банки стали закрывать лимиты друг друга, и вот…

Наступил день, который потом вошел в историю российского финансового рынка как «черный вторник». Потом будут и другие «черные вторники», «черные четверги» и «пятницы», но этот стал первым.

Когда истерия, нагнетаемая слухами, достигла апогея, все банки одномоментно – на всякий случай – остановили все свои операции на межбанковском рынке и начали отзывать друг у друга деньги.

Такого мы еще никогда не видели и потому не понимали, что происходит.

Уже в обед позвонили из нашего казначейства: «Не можем взять сегодня ни одного межбанковского кредита на рынке!» Затем – из валютного департамента: «Почти все банки, что держат у нас деньги, подали платежки на вывод средств на свои прямые корсчета в Америке!»

Но более всего нас встревожила ситуация в МРЦ. Серега сообщил, что подано рекордное количество платежек на вывод средств – и почти нет встречных платежей на нас.

Уже часам к трем дня стало ясно, что мы вылетаем в РКЦ на красное сальдо, то есть наших остатков в ЦБ не хватит, чтобы исполнить все платежи. Такого у нас еще не было!

Мы все срочно съехались в офис казначейства на проспекте Вернадского, устроив там что-то вроде штаба, чтобы найти ответ на один вопрос: «Что делать?»

Штаб заседал весь вечер, а потом и всю ночь. В таком составе мы начали собираться с того дня регулярно, но тогда это было в первый раз.

Кто-то звонил в знакомые банки: «Не забирайте деньги, у нас все хорошо!» Кто-то – в ЦБ в Москве.

Я объяснил ситуацию Козыревой и просил ее звонить в Центробанк в Твери – может, они сумеют помочь. Все происходящее и для Козыревой оказалось шокирующей новостью. Обороты в тверском офисе были уже давно гораздо меньше наших, и, когда головной конторе требовались деньги, мы ей легко помогали.

А тут случилось обратное: впервые за четыре года мы позвонили из Москвы не с победными реляциями, а с просьбой о помощи! «Звоните в ЦБ, нужно что-то делать!»

Сергей вел беседы с Нацбанками стран СНГ: мол, у нас все в порядке, не беспокойтесь.

Казначейство продавало все бумаги, что у нас были, либо пыталось под их залог срочно занимать у тех редких банков, где в тот момент еще оставались деньги.

Одним из таких немногих оказался тогда Онэксимбанк.

В тот момент мы впервые стали смотреть на платежки наших «юриков» и решать, какие из них ставить к оплате, а какие задержать на день, а то и на два.

Действительно, остановить платежку от банка из МРЦ мы тогда не могли, это вмиг стало бы известно всему рынку, а вот сделать такое с обычным клиентом оказалось более реальным. Расчеты в стране еще были не очень быстрыми, и клиент мог и не заметить задержки.

Около полуночи, подсчитывая все приходы и уходы, мы увидели, что дыра еще остается. Денег на утренние платежи нам все равно не хватало.

Нам недоставало совсем чуть-чуть – но взять их было уже неоткуда. Мы все сидели в напряжении, в состоянии какой-то неожиданной и полной безысходности. Предыдущие четыре года мы были способны самостоятельно решить любые проблемы, а теперь не знали, что нам делать. И что будет завтра.

И потому спасение оказалось для нас тогда неожиданным!

Уже после полуночи позвонила Козырева и сказала, что ЦБ в Москве тоже заседал весь день и решил-таки дать краткосрочные кредиты нескольким системообразующим банкам столицы. И нам, единственному региональному банку, – через РКЦ Твери.

Наутро все наши платежи прошли!

Нам опять стали верить, деньги начали поступать в МРЦ, как-то потихоньку возобновился рынок «межбанка», и жизнь пошла дальше – но уже совсем иная жизнь, не похожая на ту, что была до этого «черного вторника».

P.S.

Тогда нас спасли три фактора.

Во-первых, у нас имелись крупные денежные остатки Национальных банков стран СНГ, которые лежали у нас в МРЦ. Эти организации были медлительны, принимали решения неторопливо – и потому не повелись на слухи про кризис.

Во-вторых, нас спасли юридические лица, чьи платежи можно было на время задержать. Тогда мы поняли, что нам срочно нужна устойчивая база клиентов-юрлиц. После того дня именно за ними мы стали гоняться по рынку и привлекать их к себе.

И, конечно, очень кстати пришлась краткосрочная помощь ЦБ. Сейчас это обычное дело для Центробанка, когда он раздает однодневные кредиты, делает сделки РЕПО[22], но тогда подобное

произошло в первый раз.

С этого дня мы стали жить иной, очень напряженной жизнью.

В тот день мы прошли по лезвию. Мы поняли, что очень уязвимы. Безудержный рост банка остановился, и мы с трудом удерживали его в таком состоянии еще почти год.

Начался тяжелый период лихорадочного поиска денег на рынке. Мы, по сути, перестали затевать что-то новое, нужно было хотя бы доделать старые проекты, но ситуация дальше лишь усложнялась и усложнялась.

Фонд взаимопонимания и примирения (1994–1996 годы)

Где-то в середине 1994-го, то есть в самый пик нашего расцвета, клиентом банка стал Фонд взаимопонимания и примирения.

Это был полугосударственный фонд – точнее, его создало правительство России, но деньги туда поступали… немецкие. Российская Федерация тогда заключила с ФРГ договор о компенсациях, которые та должна была выплачивать узникам концентрационных лагерей времен Второй мировой войны.

Я уже точно не помню, почему именно у нас фонд завел счет, возможно, это произошло после нашей программы с ВЭБом, но никаких особых договоренностей с кем-то в правительстве у нас по этому поводу не было. Мы никому не давали взяток и не делали ничего подобного, клиент просто сам открыл у нас счет.

Как говорится, просто пришел «с улицы».

Вначале мы его и не замечали среди десятков тысяч наших клиентов. Но постепенно, анализируя клиентскую базу, мы стали обращать внимание, что его остатки в банке все растут и растут – причем не в рублях, а в… немецких марках!

И вот в какой-то момент мы увидели, что на счету одного этого клиента уже скопилось около 10 % от суммарных остатков всех юридических лиц.

Я сразу же решил познакомиться с этой организацией и попросил устроить мне встречу с президентом фонда.

Его звали Виктор Александрович Князев, он был уже в возрасте и сам еще в юности прошел через немецкий концлагерь. Я представился и сказал, что мы рады, что у нас появился такой серьезный и социально важный клиент! «Чем мы можем быть полезны?» – спросил я.

И Князев обрисовал мне несколько важных для него задач.

Во-первых, надежность.

Во-вторых, так как денег на все выплаты не хватает, для фонда важна ставка, которую мы будем начислять на его депозиты.

И, в-третьих, нужна помощь в отделениях на местах по всей стране, поскольку бывшие узники – пожилые, часто уже больные люди и им порой трудно приехать за деньгами. Все это банк легко мог выполнить, и потому мы активно взялись помогать фонду в организации его работы с клиентами.

А кто были его клиенты? Это были советские люди, прошедшие через немецкие концлагеря. Таких тогда, как я узнал, еще оставалось в живых около полумиллиона человек.

Фонду предстояло их найти, получить от них заявления и начать проверять в немецких архивах и в архивах КГБ СССР: реально ли эти люди где-то работали, действительно ли они были угнаны? После получения подтверждений фонд выплачивал каждому узнику «законную» компенсацию от правительства ФРГ.

Максимальную сумму – 15 тысяч немецких марок – предоставляли заключенным концлагерей и гетто. Для советских граждан, занятых на принудительных работах на заводах, фермах или, скажем, в ресторанах, немецкой стороной предусмотрено было от 1,5 до 10 тысяч марок, в зависимости от тяжести условий.

По тем временам это были довольно большие суммы, особенно для пожилых людей.

Правительство ФРГ обязалось перечислить в Фонд взаимопонимания и примирения всего около 400 миллионов марок – огромные деньги!

Я все чаще и чаще стал приезжать к Князеву, чтобы наладить с нашей стороны максимальную помощь. Нужно сказать, что в самом начале фонд имел счета для выплат где-то в пяти-шести банках, так как ему нужно было охватить всю страну.

Но постепенно благодаря нашим сервисам, нашей активности и тому, что мы имели огромную корреспондентскую сеть банков по России, мы стали основным банком фонда – в какой-то момент все его деньги хранились только у нас.

Мы начали работать с фондом в 1994-м, когда средств у него было еще не слишком много, но к середине 1995-го он уже стал одним из главных наших клиентов, а после «черного вторника», когда от нас вывели деньги многие банки, – и вовсе самым крупным, ключевым для нас.

Я часто встречался тогда с Князевым, активно обсуждал с ним все проекты фонда.

Очень хорошо помню эти лица… лица… лица…

В какой-то момент Князев выступил с инициативой, что нужно не просто выплачивать людям компенсации, а сделать Книгу памяти. Эту идею высоко оценили и в Германии, и у нас в Москве.

Смысл ее был вот в чем: при выдаче денег нужно делать снимок бывшего узника, а если у него есть сохранившееся старое фото – времен его молодости, – то снимать с него копию.

И мы взялись организовать все это для фонда.

Мы закупили фотоаппараты, разослали их по филиалам и отделениям, а затем стали делать снимки и накапливать

фотобанк. Все это было очень важно фонду – равно как и связь с банком, организовавшим такую работу.

Лица… лица… лица…

Так прошел весь 1995-й и начало 1996-го. Но дальше было все сложнее и сложнее…

Я приезжал к Князеву и слушал его рассказы про узников, но меня интересовало тогда только одно: когда в его фонд придут новые деньги из Германии и как бы еще немного задержать выплаты узникам.

Это было ужасно, это было кощунственно, но я кожей, нутром своим ощущал, что все последние месяцы существования банка мы жили именно за счет того, что фонд держал у нас свои огромные деньги!

Князев тогда ничего не подозревал, он занимался своей работой, готовил бумаги к очередным выплатам. А я приходил к нему и всякий раз советовал ему продлевать депозит – мол, тогда мы дадим еще чуть больший процент.

Я понимал, что, если фонд решит отозвать свой депозит, банк рухнет.

Фонд взаимопонимания и примирения стал в 1996 году для нас ключевым клиентом. Князев об этом не знал, думал, что он – один из многих. Тогда с помощью бесед и уговоров мне удалось сохранить сотрудничество с фондом до конца, до дня краха банка.

P.S.

Как только наши проблемы стали видны всем и в банк была введена временная администрация, мы сразу же рассказали ЦБ о том, что у нас есть такой клиент и что прежде всего нам нужно рассчитаться именно с ним.

Это дело принципа и чести – для всех нас, для банка.

И в ЦБ с нами согласились.

– Что вы предлагаете? – спросили они.

– Нам нужно отдать самое ценное, что у нас есть из активов, и мы считаем, что это – наш бизнес-центр на Трехпрудном, – ответили мы. Югославские девелоперы как раз к тому времени заканчивали его реконструкцию.

– Сколько он стоит? – спросили в ЦБ.

Мы потратили на его строительство денег чуть больше, чем составляла сумма всего депозита фонда в банке, и ЦБ согласился с нашим предложением. Здание, конечно, стоило дороже, но в тот критический момент на рынке никто его

не покупал, и ничего другого не оставалось. Князев был ошарашен случившимся, но он тоже понимал, что других вариантов нет, и потому забрал здание.

Уже через год фонд продал его другому банку и вернул все свои деньги и даже с прибылью.

А еще через четыре года Князева уволили.

Деньги фонда после ТУБа побывали во многих российских банках, какие-то из них рухнули. Так что часть немецких выплат так и не дошла до советских узников…

Я еду в Кремль (лето 1996 года)

Положение Тверьуниверсалбанка. Ситуация должна проясниться в ближайшие дни

В последние дни в Москве распространились слухи о том, что один из крупнейших российских клиринговых банков – Тверьуниверсалбанк – испытывает некоторые затруднения. Естественно, что получить правдивую информацию по столь деликатному вопросу невозможно – в банке упорно отрицают наличие каких-либо серьезных проблем. Однако вчера источник в Банке России *признал, что ЦБ внимательно следит за ситуацией в Тверьуниверсалбанке и в ближайшие дни возможно заявление по этому поводу.*

«КоммерсантЪ», 2 июля 1996 года[23]

Ситуация с ликвидностью накалялась с каждым днем – и стало понятно, что тянуть больше нельзя. Уже невозможно ходить с хорошей миной при такой игре. Нужно было идти и просить деньги у всех.

У меня тогда был среди хороших знакомых один из заместителей главы Администрации президента Ельцина. Я понимал, что этот человек отвечает вовсе не за вопросы, касающиеся банков, но выше него я уже никого не знал.

Я позвонил ему и впервые сказал: «Спасай!»

Раньше он мне часто звонил с какими-то небольшими просьбами – помочь тому, помочь этому. Банк всегда шел навстречу – а тут я позвонил сам и сказал, что мы на грани и нам нужна встреча где-то на самом верху, потому что нас не хотят слушать в ЦБ.

Я пояснил, что может быть огромный взрыв. У нас сотни тысяч вкладчиков, наши клиенты – десятки тысяч предприятий!

– В общем, спасай, – сказал я.

Он перезвонил мне уже через несколько часов и сказал, что договорился о встрече в Кремле с начальником ГПУ Ореховым.

Здесь нужно сказать пару слов о том, кто это такой. Тогда Главное правовое управление Администрации президента (ГПУ) в кремлевских кулуарах называли внутренним политбюро,

а Руслана Орехова – «серым кардиналом» Кремля. Без его визы тогда не проходила ни одна бумага к Ельцину и от Ельцина. В те годы Орехов мог все!

Я тут же перезвонил Козыревой и сказал, что есть договоренность о встрече с Ореховым. В тот момент я уже понимал, что это наш последний шанс.

Встречу назначили на утро, в каком-то из зданий Кремля.

Я не спал всю ночь, готовил речь, формулировал про себя какие-то доводы, аргументы. Была напечатана толстая папка с расчетами, с оценкой стоимости всех наших активов и прочего.

Когда я въезжал утром на машине через Боровицкие ворота, то мне казалось, что я проникаю в какой-то волшебный дворец, где все время творятся чудеса. Кризисы и проблемы остались снаружи, на московских улицах, а тут, за стенами Кремля, стояла тишина и спокойно возвышались вековые ели. Автомобиль тихо ехал по пустынным внутренним улочкам Кремля…

Когда я входил в огромное здание с огромными дверями, я был уже точно уверен, что здесь нам помогут и решат все наши проблемы.

Охрана провела меня по длинному-длинному коридору в приемную к Орехову.

Это было огромное помещение, по углам которого располагались старые, но добротные, еще советские столы. По-советски выглядел и стоящий тут же электрочайник. Ничего модного и сверхсовременного я не увидел. Все было старым, но надежным. Там же сидели две немолодые угрюмые тетки-секретарши.

Меня попросили подождать.

Пока я был в приемной, к Орехову никто не заходил и не выходил от него, и вроде бы секретарь его ни с кем не связывала.

«Наверное, он работает», – решил я.

Где-то через час секретарша предложила мне зайти и открыла передо мной дверь. Кабинет Орехова оказался огромным и длинным, а его стол стоял в дальнем углу этого кабинета.

Пока я шел к столу, пока садился на стул напротив, Орехов так и не оторвал взгляда от монитора, периодически нажимая какие-то клавиши и передвигая мышку. Я протянул было руку, перед тем как сесть, чтобы поздороваться, но хозяин кабинета так и не поднял на меня глаза, он продолжал что-то делать за компьютером. Я опустил руку, сделав вид, что не заметил, и сел напротив.

В тот момент я впервые увидел этого «серого кардинала» Кремля.

Он оказался молодым человеком – ненамного старше меня, а может, и не старше, – щуплого вида, маленький, как мне показалось.

– Какой у вас вопрос? – поинтересовался он, по-прежнему не отрываясь от своего компьютера.

Я начал излагать суть: мол, у нас большой банк, более тридцати филиалов по всей стране, сотни тысяч вкладчиков, десятки тысяч предприятий-клиентов. У нас огромная вексельная программа, которую мы развивали для решения проблемы неплатежей, большой расчетный центр для банков и т. д.

– И? – произнес Орехов через некоторое время, одновременно что-то то ли печатая, то ли заполняя.

– У нас проблемы, – сказал я. – Мы вложили много денег в недвижимость, у нас есть несколько построенных и купленных офисных центров в Москве, в Твери, много отделений в столице и других городах. Много кредитов. Это все большие деньги, их достаточно, но ликвидности не хватает. Нам нужно срочно помочь: дать денег. Например, под залог наших зданий. Этого нам точно хватит. Мы просили уже у других банков на рынке, но у всех сейчас недостаток ликвидности – и никто, даже под залог зданий, не дает. Нам нужна помощь ЦБ!

– А куда все это время смотрел ЦБ? – в ответ резко спросил Орехов. Он обращался как будто не ко мне, а куда-то в воздух или в сторону своего компьютера, на экран которого он так и продолжал смотреть.

Далее мне пришлось выслушать монолог о том, что он, Орехов, давно уже говорит Федеральной комиссии по ценным бумагам, что ребята в ЦБ вообще не следят за банками. Что у них там во всех этих коммерческих банках полный бардак, они распоряжаются деньгами как хотят, а Центробанк ничего не контролирует.

В принципе, в тот момент я понимал, что он отчасти прав, но одновременно я понял, что он вряд ли как-то будет содействовать нам при таком его отношении к ЦБ.

– Мы, к сожалению, не контролируем Центральный банк и помочь вам не сможем, – в конце концов сказал он. – Но спасибо за информацию, я доложу президенту, что в банковской системе бардак, коммерческие банки творят с деньгами что хотят, а ЦБ ничего не делает. С этим нужно кончать! – резюмировал он и наконец-то поднял на меня взгляд – в первый раз за все время встречи.

Он протянул мне руку, чтобы попрощаться. Стол был большой, и я обошел его, чтобы пожать ему, сказал «До свидания» и, уходя, бросил взгляд на экран его компьютера.

Там сверху вниз падали разные фигурки.
Он играл в тетрис…

Крах: советы бывалых (1996 год)

Как только начались проблемы с платежами и вообще стало понятно, что конец приближается, Андрей предложил поужинать с друзьями из Продовольственного банка.

Они были такими же, как мы: наши ровесники, тоже с Физтеха, тоже занимались банковским делом. Мы познакомились с ними и иногда пересекались еще в студенческие годы на волне стройотрядовского движения. Свой бизнес они начали с торговли компьютерами, потом создали – одними из первых – биржу, назвав ее Продовольственной.

Когда мы только задумывались о поиске первых контактов, у них уже была своя фирма, они уже учредили биржу и заключали первые сделки. Тогда они давали нам советы, как и что организовывать, кому звонить, с кем встречаться.

Но до банка первыми додумались мы. Уже после нас и на нашем примере они тоже открыли свой банк, назвав его, как и биржу, Продовольственным. Они смотрели на нас и делали примерно то же, что и мы, – как и все тогда на рынке. Все повторяли друг друга. Потому кризис не обошел и их.

Они создали Продовольственный банк чуть позже нас, но с проблемами столкнулись раньше. Хотя по своему размеру они уступал нам, но проблемы были похожи, и потому мы решили, что нам будет полезно выслушать советы друзей.

К тому ж мы просто были близки и все, что они нам рассказывали, воспринимали как нечто очень важное. Возможно, самое важное на тот момент.

Мы сидели в ресторане, пили, смеялись, горевали, охали, ахали и слушали их советы – советы людей бывалых!

До того момента мы еще не понимали, не чувствовали, что значит пройти через кризис.

Что значит пройти через крах банка.

Раньше наш банк двигался только вверх, все наши показатели росли. И мы тогда просто не понимали, что это значит – падать.

Вот их советы:

«Не отвечайте на телефонные звонки. Все, кто будут звонить вам с завтрашнего дня, станут просить или требовать деньги. Все! Никто не позвонит с предложением дать денег или вернуть долг – все будут только требовать с вас.

Все, кто вам должен, тут же исчезнут из виду и станут ждать, когда вы окончательно упадете – чтобы потом выкупить свои долги подешевле или вообще не гасить их.

Наиболее хитрые и жесткие кредиторы начнут тут же

арестовывать ваши активы. Они не будут ждать ни дня. Не надейтесь на их милость и на какую-то справедливость. И потому, если вы хотите, чтобы ваши активы не достались самым жадным из кредиторов, завтра же начинайте их прятать.

Максимально сокращайте сотрудников! Сразу. Эта статья расходов будет вскоре для вас главной. Возмущенный персонал – самое противное зрелище. Вам только кажется, что все, кого вы взяли на работу и кому уже несколько лет платили зарплату, вас любят и готовы все вам простить. Уже завтра эти сотрудники будут плевать вам вслед и требовать с вас якобы неоплаченного отпуска. Проводите сокращение резче и быстрее, не допускайте никакой жалости!

Все имеющиеся у вас помещения сдайте в аренду какой-нибудь дочерней компании, чтобы эти площади быстро не нашли и не арестовали кредиторы, и начинайте сразу ходить по рынку и искать на них покупателей.

Далее – юристы. В ближайшие пару лет вам понадобятся хорошие юристы и адвокаты, готовьтесь!

И отложите деньги на бандитов. Через какое-то время они обязательно придут. Не все кредиторы – приличные люди. Есть люди “конкретные”, они наймут кого надо, чтобы вышибить из вас деньги».

Остальные советы звучали в том же духе: «Готовьтесь, будет жестко!»

По дороге в Тверь (июль 1996 года)

Тверьуниверсалбанк приостановил операции

Вчера слухи о затруднениях Тверьуниверсалбанка (ТУБ) подтвердились самым прискорбным образом. Представители банка официально признали, что ТУБ остановил активные операции. По их словам, остановка связана с работой в банке экспертной комиссии ЦБ. По окончании проверки, в понедельник, представители ТУБа обещают возобновить работу. Пока же все отделения банка в Москве закрыты.

«КоммерсантЪ», 5 июля 1996 года[24]

Временную администрацию, которую ЦБ назначил к нам в банк, возглавил Сергей Панов.

Это был сухощавый мужчина лет сорока – наверное, из каких-то советских чиновников среднего полета, а может, из военных. Я не успел еще тогда с ним близко познакомиться. С ним в центробанковской команде пришли несколько ребят помоложе, порезвее, но он был главным.

Они пришли в банк неожиданно, но резких движений не делали. Просто попросили выделить им несколько кабинетов на Трехпрудном. Там они и расположились.

Вели они себя вполне деликатно, а вначале даже робко.

Но право первой подписи у меня и у Козыревой, да и вообще у всех основных людей в Москве и Твери они забрали, и теперь все документы приходилось проводить через них.

Это не было неожиданным. Все-таки мы просили Центральный банк выдать нам стабилизационный кредит, и потому контроль над финансовыми потоками должен был оказаться в руках у представителей ЦБ.

Мы это понимали, но все равно такое положение вещей, конечно, нервировало.

В особенности напрягали мелочи, например, когда вдруг нам перестали приносить бутерброды, так как нужно было подписать какую-то платежку в соседнюю столовку, и т. п.

Мы нервничали и даже психовали, но новые правила игры приняли.

«Главное – наладить работу банка, восстановить с помощью

ЦБ его платежеспособность, – говорили мы себе. – Это самое главное!»

Мы всё знали про свой банк, про его активы и пассивы, его слабости и преимущества.

И Панов, глава временной администрации, попросил меня за ближайшие пару дней составить для них план спасения банка, или, как называли его в ЦБ, план санации. Он просмотрит его – и если все будет в порядке, то мы вместе с ним поедем в Тверь, чтобы утвердить этот документ на совместном заседании совета директоров ТУБа и представителей ЦБ по Твери.

Много времени нам не требовалось, мы уже давно составили этот план и даже какое-то время ходили с ним в Центробанк.

Панов его просмотрел, в принципе одобрил, не особо вдаваясь в детали, и мы договорились назавтра ехать в Тверь.

– На чем вы поедете? – спросил я его.

– На машине. У меня же нет водителя, как у вас, банкиров, – ответил Панов и иронично улыбнулся.

Тогда, летом 1996-го, у руководителя Департамента санации коммерческих банков ЦБ РФ… не было водителя!

Я не стал ему предлагать ехать в моем автомобиле, в нашей ситуации в тот момент это было как-то не комильфо. Потому я спросил, могу ли я подсесть к нему, чтобы по дороге пообсуждать кое-какие вопросы. Он согласился, на том мы и договорились, а я своему водителю сказал, чтобы тот ждал меня у тверского офиса банка.

Мы выехали утром на Ленинградское шоссе, Панов сидел за рулем. Ленинградка оказалась на удивление пуста. Машины на трассе были, но не так уж много. За прошедшие пять лет я бесконечное число раз ездил по этой дороге, в Тверь и обратно. Она и раздражала меня, и одновременно воспринималась как нечто привычное. Больше всего в этой трассе меня напрягало то, что она была двухрядной. То есть одна полоса туда – и, через сплошную, другая, в обратную сторону. Чтобы ехать быстро – а я всегда хотел ехать быстро, – нужно было все время кого-то обгонять, периодически вылезая на встречку.

Но еще больше меня раздражали водители разных «жигулей» и «москвичей», медленно плетущиеся в своем ряду и не желающие хотя бы чуть-чуть сдать вправо, чтобы можно было их обогнать, не пересекая сплошную полосу. Я все время ругался на этих «тормозов», когда сидел в салоне нашего «мерседеса»: «Ну что вам стоит сдать вправо? Ну вы же видите, что мы спешим!»

У Панова была какая-то старая иномарка, а может, и «жигули», я уже не помню. Но вот что я хорошо запомнил,

так это то, что ехал он тогда медленно, очень медленно! Точнее, он ехал ровно с той скоростью, которая была разрешена: в черте города – около 60 километров в час, на трассе – 90.

Но это было безумно медленно!

И главное, он ехал впритык к сплошной и никому не давал себя обогнать. Где-то через час нашего неторопливого движения он стал мне рассказывать, что очень любит соблюдать правила, ездить именно так – ме-е-едленно и размеренно, не замечая всех этих раздраженных водителей разных «мерседесов» и «БМВ».

«Я буду ехать ровно по своей полосе с той скоростью, какая разрешена! И пусть они мне там сигналят сколько хотят, – радостно улыбался Панов, оглядываясь на мигающую и гудящую ему сзади очередную иномарку. – Ха-ха-ха! – радостно смеялся он. – Сигналь, сигналь, а я буду ехать медленно, так, как положено».

P.S.

А я сидел пораженный и молчал. Впервые я сам оказался внутри этих медленных «жигулей», которые столько лет меня раздражали! Оказывается, здесь тоже кипели страсти, тоже был свой жизненный принцип…

Это – конец! (июль 1996 года)

После тяжелой непродолжительной болезни…

…Завершился кризис Тверьуниверсалбанка – ЦБ отозвал у него лицензию на совершение банковских операций. По словам сотрудников ЦБ, поспешность отзыва связана с тем, что возникла угроза интересам кредиторов банка. Речь идет о возможности несанкционированного временной администрацией вывода из Тверьуниверсалбанка части ликвидных активов.

«КоммерсантЪ», 23 июля 1996 года[25]

Весь тот месяц, пока развивался кризис в банке, я внутренне на что-то надеялся.

Мы все на что-то надеялись. Никаких объективных предпосылок для спасения или для того, что кто-то придет и даст нам денег, мы уже не видели.

Но человек всегда живет надеждой.

Очень трудно принять неизбежное, очень трудно окружающим и самому себе признаться, что все кончено. Что весь этот огромный механизм, который ты запустил, все люди вокруг, работающие с тобой, – все это перестанет двигаться в один момент! В этом ты не можешь признаться себе, этого не желают принимать твои друзья, семья. Все хотят, чтобы все продолжалось, все крутилось, как и раньше.

Но конец приближался – и приближался неизбежно!

Я приехал поздно вечером домой, и мы всей семьей, как обычно, сели ужинать. Я, Рита, теща и дети – они тогда еще были маленькими, от трех до шести. В тот день, как и весь последний месяц, я чувствовал напряжение и усталость.

Периодически в домашних разговорах я упоминал о том, что у нас какие-то сложности, что мы боремся и т. п., но о глубине проблем я никому из близких не рассказывал.

Надо заметить, что за все пять лет бизнеса я вообще мало говорил жене и домашним о каких-то деталях наших банковских дел. Все так быстро развивалось, что я и сам не успевал усвоить происходящее и тем более не мог как-то стройно объяснять семье, что и как происходит у нас в банке.

И с какого-то момента дома я перестал рассказывать о работе

вообще. Мы обсуждали друзей, их жен, детей, какие-то общие истории, слухи, интриги, но не дела. Так у нас в семье повелось. Потому периодические мои упоминания о проблемах никто в семье – ни жена, ни теща, ни родители (те вообще были далеки от всего этого) – всерьез не воспринимал.

Да и мне самому просто не хотелось погружать близких во все это.

Что бы я сказал, если бы они меня спросили: «А что мы будем делать, если?..»

Если завтра – конец?

Я не знал ответа и потому боялся вопроса. И упоминал о проблемах лишь вскользь.

В девять вечера мы сели за стол и включили, как у нас водилось, телевизор. Мы всегда ужинали под новости ОРТ.

Диктор рассказывал про победу Ельцина и проигрыш Зюганова – только что закончились выборы. Комментаторы объясняли причины успехов одного и неудач другого. А сразу после блока «Политика» диктор перешел к экономическим новостям и объявил: «У нас в гостях председатель Центрального банка России Сергей Дубинин, и мы поговорим о том, что происходит сейчас в банковской сфере. Если конкретнее, то нас, зрителей, волнует вопрос: что происходит с одним из ведущих российских банков – с Тверьуниверсалбанком?»

В то мгновение мы все замерли за столом – это было для меня в тот момент абсолютно неожиданно!

Я – и вся семья, – онемев, уставились в телевизор.

Дубинин рассказал примерно следующее: «У банка проблемы, он вложил много средств в офисную недвижимость и в разные кредиты, а кроме того, у него большая вексельная программа по всей стране. Мы, Центральный банк, ввели в Тверьуниверсалбанке временную администрацию. Она уже несколько недель работает там, но мы увидели, что руководство банка и в Твери, и в Москве начало проводить какие-то сомнительные операции, похожие на вывод активов, и потому Центральный банк принял решение отозвать лицензию у Тверьуниверсалбанка».

Это был шок. Я сидел с широко вытаращенными глазами и смотрел сквозь телевизор – в глаза Дубинина.

Это был конец!

Повисла тишина, только дети что-то болтали. Жена и теща ошарашенно молчали, не зная, что сказать.

Молчал и я.

Просидев так еще несколько минут, я поднялся и пошел к себе в кабинет. Мобильник уже разрывался – звонили все.

P.S.

В том выступлении Дубинина по центральному телевидению, кроме всего трагического для нас, прозвучала одна ключевая фраза, которую я не сразу осознал, а точнее, поначалу я в нее и не поверил.

А именно, он сказал, что вкладчики Тверьуниверсалбанка – каковых было много по всей стране – могут не беспокоиться, их сбережения сохранятся в целости.

Все вклады будут переведены в Сбербанк РФ. ЦБ уже договорился со Сбербанком, и тот проведет все выплаты, а в обеспечение этого получит некоторые активы ТУБа.

Такое решение ЦБ оказалось для меня тогда неожиданным.

Именно об этом мы просили Центробанк долгие месяцы, но нам все время отказывали.

Именно проблема вкладчиков тревожила нас тогда более всего, потому что я с ужасом представлял очереди возмущенных обманутых вкладчиков около московских, тверских, питерских и всех региональных филиалов банка.

Тогда в ЦБ еще не было Агентства страхования вкладов, защищавшего сбережения, как сейчас.

Именно в тот момент ЦБ впервые применил и протестировал процедуру, по которой теперь работает вся российская банковская система.

Скандал в семье (июль 1996 года)

Я приехал домой в Ильинское поздно вечером.

Было тупое осознание полной беспомощности и безысходности.

Что делать завтра? Что вообще будет завтра?

Жена и теща чем-то занимались на кухне, делая вид, что все как всегда.

Но в воздухе чувствовалось напряжение.

Мне казалось, что все у меня хотят что-то узнать, что даже дети вот-вот меня о чем-то начнут расспрашивать.

Но домашние молчали и чем-то тихо занимались, перемещаясь по комнатам, все готовились ужинать. Теща спрашивала о чем-то малозначительном. Сели за стол – я, Рита, теща, дети.

Первой не выдержала жена. Я не помню уже из-за чего, но мы начали друг на друга орать. Очень резко и очень громко. Прямо при детях.

Куда-то в угол со стола полетели тарелка и приборы.

«Я думал, что хоть дома меня ждут тишина и покой! – кричал я. – Я думал, что хоть здесь меня не будут доставать, что хоть здесь меня поддержат!»

Вскочив из-за стола, я побежал к себе, но вдруг понял, что не могу оставаться дома. Уже в спальне я стал лихорадочно одеваться.

Теща плакала за дверью: «Сережа, ну успокойся, мы все с тобой, ну что ты… Мы хотим тебе чем-нибудь помочь».

Рита что-то кричала мне с первого этажа.

Дети плакали: «Папа, не ругайся с мамой…»

Нервно одевшись, я схватил ключ от джипа и выбежал из дома, громко хлопнув дверью. Картина была ужасной, я выглядел рассвирепевшим и злым. Я понимал, что абсолютно неправ, но я просто не хотел в тот момент никого видеть. Никого!

И особенно я не хотел видеть семью – точнее, не хотел, чтобы семья видела меня таким.

Уже почти наступила ночь, когда я доехал до московской квартиры на Кутузовском.

Чувство опустошения не уходило. Та же потерянность, та же злость на все и на всех. На Козыреву, на Ефима, на всех, кто не вернул нам кредиты, на этот огромный офис на проспекте Вернадского, который мы зачем-то купили два года назад, заплатив кучу денег, а потом потратили еще одну кучу на его ремонт. На этот чертово здание центральной конторы, которое

Козырева зачем-то вздумала строить в Твери. На Руслана Орехова из ГПУ Кремля. На ребят из ЦБ, которые расположились в моем кабинете. Что они вообще сделали в жизни, чтобы сесть хозяевами в мой кабинет?!

Я был зол на весь банк, на всех друзей вместе и на каждого по отдельности, за то, что они так мало сделали, чтобы выправить ситуацию.

А вся эта куча московских отделений с сотрудниками? Почему они не бегали весь год и не искали новых клиентов? А мы ведь им всем платили зарплату!

Зачем мы продолжали последние два года выдавать кредиты? Нужно было прекращать выдавать кредиты, тупо покупать валюту – тогда мы бы отбили все эти здания, и даже козыревский тверской офис…

В голове бурлила гремучая смесь из злости, обид, перечисления неудач, попыток найти себе оправдание и подсчетов, сколько же денег нам не хватило, чтобы выжить. Сколько у нас украли, сколько мы проели?

А главное… я вообще не знал, что будет завтра!

Вообще.

Сто тысяч долларов (июль 1996 года)

Примерно за месяц до краха часть денег мы разместили на корреспондентском счете в одном дружественном банке, чтобы можно было работать через него, если начнутся какие-то проблемы.

Это был своего рода страховой депозит.

Проценты по тому счету банк должен был заплатить нам наличными, это было тогда обычным делом.

И вот, когда у нас отозвали лицензию и нас в один день уволили, именно проценты с этого счета оказались единственными и последними личными деньгами, которые у нас остались.

Нужно сказать, что мы никогда не откладывали специально что-то на черный день. Тогда мы вообще не думали о черных днях, нам казалось, что мы будем только расти и расти. А в этот последний перед крахом год прибылей особо и не было, чтобы что-то значительное откладывать.

Мы не ограничивали свои обычные траты, жили и расходовали деньги, как всегда, но ничего и не откладывали.

И вот, как только Козырева уволила меня со всей командой, мы собрались вместе и поделили эти проценты. Как обычно – поровну. Я взял свою часть, это было около ста тысяч долларов, и поехал к себе в квартиру на Кутузовском.

Я очень хорошо помню этот момент.

Сейфа в квартире не было. И потому я решил положить их в шкаф в спальне. Открыл шкаф, положил эту пачку денег на полку шкафа и сел рядом на кровать.

Я сидел и тупо смотрел на эту пачку…

Сидел и смотрел… на эту пачку денег.

Именно в тот момент я четко и явственно понял: «Это все, что у меня осталось!»

Как такое могло случиться? Я сидел и не мог всего этого осознать. Мы ведь создали большой бизнес, у нас вроде бы все было.

Это же был огромный механизм, там крутились тысячи людей, наше имя было во всех газетах… а сейчас у меня ничего нет!

«Как такое может быть? Как это могло случиться?» – повторял и повторял я про себя.

Я сглатывал слюну, жмурился, пытаясь заплакать, и смотрел,

смотрел на эту мою последнюю пачку денег.

Что мне делать? Мне тридцать один год. Я уже, казалось бы, всего достиг, был на вершине, а теперь я опять в самом низу, на самом дне.

«Ладно бы мне сейчас было уже сорок или пятьдесят, – думал я в тот момент. – После пятидесяти можно уйти и на пенсию, на покой, чтобы никого не видеть и не слышать. Но мне только тридцать один! Что мне делать?!» – орал я внутри себя.

Я смотрел и смотрел на эти сто тысяч долларов.

На сколько нам их хватит?

У меня семья, трое сыновей, куча разных расходов. Водителя, наверное, нужно будет отпустить, стану пока ездить сам. И надо съезжать с этой большой дачи. Придется, наверное, как-то урезать расходы – но какие?

Я вообще все эти последние пять лет не считал деньги. Просто не считал.

Я не знал толком, сколько я трачу. Сколько тратит семья.

«Надолго ли их хватит, этих ста тысяч? На месяц, на три? А может, если мы будем экономить, то и на шесть? Но как же нам их хватит, если только дача обходится в десять тысяч долларов в месяц? А сколько Рита тратит на еду? А на отдых?

Я не знаю!

Черт, вчера Рита сказала, что нужно заплатить за семейный абонемент на фитнес – кажется, десять тысяч долларов. Есть ли смысл отдавать десятую часть от того, что осталось, за какой-то фитнес? Блин, черт, о чем я думаю? Серега, ты должен взять себя в руки, – говорил я себе в этот момент. – Сожми зубы, перестань ныть. Сто тысяч – немалые деньги. Если экономить, на первое время хватит.

Ты сейчас свободен, ты можешь делать все, что захочешь. Весь прошлый год ты искал деньги для банка, привлекал клиентов, уговаривал одних, угождал другим. А сейчас можно заняться чем-то другим – серьезным и интересным. Да, у тебя уже нет банка, но тебя знают на рынке. Тебя все знают. Надо искать. Искать что-то новое…»

P.S.

Я не успел куда-то пойти и даже начать искать. Буквально на следующий день после того моего «общения» с пачкой в сто тысяч долларов мне было два звонка.

Из офисов Ходорковского и Прохорова с предложением встретиться…

Ходорковский или Прохоров? (август 1996 года)

Утром мне на мобильный позвонил Абрамов.

Сашу, точнее Александра Сергеевича Абрамова, я знал к тому моменту уже давно, еще со времен наших стройотрядовских посиделок на Колпачном, в здании обкома комсомола.

Он был старше нас лет на десять и тогда уже был вполне состоявшимся комсомольским начальником, – кажется, какой-то секретарь обкома. Познакомились мы буднично, стоя в общей очереди с подносом в обкомовской столовке, и с тех пор все время поддерживали контакт. Он видел наш сверхстремительный взлет в банковской сфере и сам начал пристраиваться туда же, ближе к банкам. И вскоре он стал одним из близких помощников Михаила Ходорковского, который каким-то образом сначала арендовал, а потом и вовсе выкупил то здание на Колпачном, где ранее располагался московский обком комсомола.

В нем к лету 1996-го уже размещался центральный штаб группы «Менатеп».

Там с Абрамовым мы и встретились, в помещении той же обкомовской столовки, правда, теперь это был уже только что отремонтированный, в красном дереве, приватный ресторан руководства «Менатепа».

Саша порасспрашивал меня о том, что у нас стряслось в банке, а затем сказал, что разговаривал с Михаилом (он имел в виду Ходорковского) и тот готов со мной увидеться и что-то предложить по работе. Я, конечно, тут же согласился – и уже назавтра он эту встречу мне организовал.

Но в тот же день ближе к вечеру мне позвонил Андрюха и сказал, что разговаривал с кем-то в «Онэксиме» и якобы Михаил Прохоров (глава Онэксимбанка) тоже хочет встретиться и переговорить о возможной работе.

Это все случилось в один день!

Ходорковский был очень мил и любезен.

Он не стал вообще вдаваться в проблемы ТУБа, в причины его краха, ни о чем меня не стал спрашивать, а просто сказал, что мы все (он имел в виду всех нас, первопроходцев банковского дела в России) должны держаться вместе и стараться не бросать друг друга, если у кого-то будут проблемы.

Затем он стал расспрашивать меня, чем я занимался в банке, за что отвечал, какие проекты вел. В общих чертах я ему объяснил, что занимался, по сути, всем, и назвал это

«статистическим» бизнесом.

Он попросил уточнить, что я имею в виду.

– Когда мы открыли банк в Москве, – начал я, – а потом и в регионах, у нас не было крупных клиентов, точнее, сначала не было вообще никаких. И до конца работы банка крупных клиентов у нас так и не было.

– Как такое может быть? – спросил удивленно Ходорковский.

– Вот так, – ответил я. – Мы все – и я как руководитель – строили банк с нуля и создавали те бизнесы, которые генерируют каждый день мелкие и средние сделки, то есть мы пытались создавать машинку, работающую каждый день на «статистике», а не на отдельных крупных сделках.

Михаил внимательно выслушал меня, почти не перебивая и не переспрашивая.

– Это как раз то, что нам нужно, – резюмировал он, когда я закончил. – Мы с моими партнерами сейчас сконцентрировались на нефтянке, на промышленности, мы постепенно отходим от банковских дел, и потому нам нужны профессионалы – вот как раз такие, кто выстроил бы системный, «статистический», – повторил он мое слово, – банковский бизнес.

И он готов дать этот проект мне!

Я замер.

– Вы предлагаете мне возглавить весь банк «Менатеп»? – хотел было спросить я, но не решился.

И вовремя не решился, так как Михаил Борисович тут же уточнил, что президентом банка он уже назначил Александра Зурабова, а мне предлагает стать его замом.

Я в первый раз услышал фамилию Зурабова и спросил: «А кто это такой?» Ходорковский сказал, что Саша давно работает в нашей сфере, но крупных банков, таких как «Менатеп» или Тверьуниверсалбанк, он не возглавлял и поэтому именно такой заместитель с опытом руководства серьезным банком ему как раз и нужен.

– И вообще, – после небольшой паузы, задумавшись, сказал Михаил Борисович, – может, Сашу мы со временем куда-нибудь передвинем. И кто в результате будет президентом банка «Менатеп» – вопрос открытый.

На следующий день я встретился уже с Прохоровым. Я в первый раз тогда увидел М. Д., как любили дружески называть его в онэксимовской тусовке. Много раз я слышал от друзей и коллег про этого высокого парня, «дядю Степу», из уже крутого на тот момент Онэксимбанка, но встретился я с ним тогда впервые.

Это было в его кабинете на улице Маши Порываевой.

Мы расположились в креслах у маленького журнального столика, на котором дежурно лежали орешки и шоколад. Он сидел – огромный, огромные длинные ноги, и такие же огромные руки. И этими руками он все время жестикулировал в воздухе.

В этом человеке сразу чувствовался хозяин жизни, абсолютно уверенный в себе победитель. Он сразу сформулировал, что ему нужно.

– Я сейчас рулю «Онэксимом», – начал Прохоров. – А Потанин пошел рулить в правительство, его только что назначили вице-премьером. Хлопонина, с МФК, мы двинули рулить «Норильским никелем». А на МФК мы поставили Осинягова, из «Московских партнеров». У нас в группе сейчас все поляны, таким образом, покрыты. Остается только одна непокрытая – внутренние долги. Я давно слежу за твоей вексельной программой и долговой площадкой в ТУБе, – удивил меня Прохоров знанием наших «тубовских» проектов. – Нам нужно сделать то же самое, но еще круче! Потанина позвали в правительство именно для разрешения проблемы неплатежей. И потому тема внутренних долгов нам очень интересна. Ты, – он указал на меня, – в ней все понимаешь. Приходи к нам делать эту тему. Можешь взять людей, сколько тебе нужно. Мы дадим все необходимые ресурсы, место, где сесть, зарплаты людям. Договоримся по бонусам, прибылям и прочему.

Я спросил про позицию, которую он мне предлагает в банке.

Он объяснил мне это так: основной и ключевой банк в системе – Онэксимбанк, и там у него все основные позиции уже заняты. А в МФК как раз сейчас свободная поляна, можно все делать с нуля. И потому он предлагает мне стать директором департамента долговых обязательств АКБ «МФК».

Я сказал, что услышал его. И что мне нужно подумать.

P.S.

Таким образом, в тот день я получил два предложения: от Ходорковского – стать заместителем председателя правления банка «Менатеп» – и от Прохорова – возглавить департамент долговых обязательств банка МФК. Нужно было делать выбор…

Делаю выбор (август 1996 года)

После разговора с Ходорковским я встретился с Зурабовым – его тогда только назначили президентом банка «Менатеп».

Александр Зурабов был лет на пять старше меня – еще молодой, но уже с лысиной, типичный банковский работник. Он подтвердил мне, что Михаил Борисович звонил ему и что он должен обсудить со мной зоны ответственности в банке, если я в результате договорюсь с Ходорковским и выйду на работу в «Менатеп». Александр был вполне открыт и спокоен. Пожалуй, он казался даже чуть уставшим.

Рассказал он мне примерно следующее… Я мог бы заниматься всеми частными клиентами, депозитами, карточным обслуживанием – правда, в банке есть уже один директор, который за это отвечает, и парень он вроде бы толковый.

Есть отдельное направление инвестиционного банка, но там есть такой-то зампред, который сейчас вроде как это курирует, впрочем, может, он перейдет в ЮКОС. А может, и не перейдет. В корпоративном клиентском бизнесе тоже есть свой зампред.

После получаса рассказов о внутреннем устройстве банка «Менатеп» я понял, что разного рода начальников, зампредов и директоров департаментов там уже много и ничего конкретного Зурабов с ходу мне предложить не может. Ему это нужно будет еще раз обсудить с Ходорковским, или, возможно, с Невзлиным, или с Брудно и т. д.

В общем, картина оказалась достаточно запутанной, но Александр тем не менее был очень любезен, уважителен, и мы договорились встретиться еще раз после его разговора с Ходорковским. Тогда бы мы точно и определились с моей зоной ответственности в банке.

А я тем временем поехал к Осинягову, председателю правления банка МФК, куда меня пригласил Прохоров. Сергей Осинягов встретил меня настороженно и несколько по-барски. Он считал себя тогда – да и после – эдакой «белой банковской костью». В отличие от нас, он с молодости учился на банкира и всю свою жизнь работал в банках, тогда еще советских, – а именно в ВЭБе и в совзагранбанках.

Ему тогда было около сорока – холеный, лощеный советский загранбанкир. Еще до развала СССР он много поездил и пожил по заграницам, а с начала девяностых организовал свою инвесткомпанию и очень успешно начал торговать «вэбовками» (валютными облигациями Минфина) и разными советскими долгами внешнеторговых организаций.

Прохоров позвал его возглавить МФК, чтобы делать инвестиционный банк.

На той встрече Осинягов раскрыл мне задачу, которую поставили перед ним Потанин и Прохоров. Из «Онэксима» они делают крутой коммерческий банк, а МФК нужно превратить в не менее крутой инвестиционный банк.

Именно этим Осинягов и должен был заняться. Он с ходу дал мне понять, что недоволен тем, что знакомство со мной и мое представление в банк прошли через его голову, что я общался напрямую с самим Прохоровым, но тем не менее Сергей готов был взять меня в команду. Он подтвердил слова М. Д. о том, что я могу взять столько людей, сколько мне нужно.

Правда, свободных помещений в главном офисе, где сидели оба банка – и «Онэксим», и МФК, – уже не осталось. Были только какие-то площади в конце Кутузовского, на первом этаже жилого дома.

Из всего сказанного Осиняговым я вынес следующее: он моему возможному приходу в банк не рад, но и не очень этим обеспокоен. Мне и команде готовы дать какие-то помещения на выселках, чтобы я мог там заниматься внутренними долгами. Осинягов мне сказал, что мало сам в этом понимает и вообще к внутреннему рынку относится с пренебрежением, так как всю жизнь в загранбанках занимался внешними долгами, валютой. Это, по его мнению, было более круто.

В общем, из разговора я понял, что он, белая кость, собирается строить investment banking тут, на улице Маши Порываевой, рядом с Прохоровым, а я, если у меня получится, должен буду делать свой «внутренний рынок» где-то на задворках. Мешать мне Сергей не станет, раз уж меня позвал Прохоров, но и помогать тоже. Я увидел, что он в меня и во внутренний долговой рынок не верит, но готов меня терпеть и содержать команду, так как бюджет Прохоров ему на это утвердил.

Итак, после тех встреч мне нужно было выбрать одно из двух.

Первый вариант – должность заместителя председателя правления банка «Менатеп» – по статусу почти так же, как в ТУБе.

Место первого зампреда Зурабов мне не предложил, и я понял, что он будет настаивать в разговоре с Ходорковским на том, что мне нужно дать должность простого заместителя – одного из пяти или шести.

В принципе, в перспективе я мог, наверное, занять и пост первого заместителя, но не сразу. И вообще я увидел, что к этому времени структура группы «Менатеп» уже сильно разрослась. Там был сам Ходорковский, были его партнеры вроде Невзлина

и Брудно, был и второй круг приближенных. Все это было примерно так же, как и у нас в Тверьуниверсалбанке, и потому ситуацию я прекрасно чувствовал и понимал.

«Менатеп» уже был вполне состоявшейся корпорацией людей и связей. В ней можно будет продвигаться наверх, но медленно и придется долго толкаться локтями с другими. Чувствовалось, что внутри уже много разных интриг и мне придется больше заниматься ими, а не делами.

Вторым вариантом было идти в МФК на должность директора департамента долговых обязательств. Офис где-то на выселках. Должность – даже не заместителя председателя правления, очевидное понижение в статусе – после моих «тубовских» регалий.

Но, с другой стороны, здесь мне дают возможность привести свою команду и сразу выделяют бюджет, чтобы я мог заниматься теми вещами, которые хорошо понимаю.

На мой окончательный выбор повлияли два основных фактора.

Во-первых, у меня была уже слаженная команда Вексельного центра. Тогда, в самый разгар краха ТУБа, я сказал Косте и Сергею, руководителям площадки: «Как только я определюсь, куда мне идти, я всех возьму с собой».

Это был важный для меня разговор. Они сами спросили, куда я собираюсь, и сказали, что готовы пойти со мной.

Это было очень важно для меня в тот кризисный момент, что кто-то мне говорит, что еще верит в меня и готов идти за мной. Кроме этих ребят никто тогда мне таких слов больше не сказал.

Вторым фактором был Потанин. Он недавно занял пост первого вице-премьера. В тот момент это назначение воспринималось как знаковое. В правительство России пришел настоящий молодой банкир – из нас, из новых.

Я понимал, что это очень важное назначение. Что влиятельность «Онэксима» и МФК сейчас на самой высоте.

С таким человеком в правительстве можно реально что-то придумывать и делать. Я помнил, как мы развивали свою вексельную программу. Помнил, как не хватало нам реальных связей в верхах, чтобы иметь хороших клиентов. У нас работал Рыжков, но он был из старой гвардии, у него не осталось уже реального влияния, а скорее, даже наоборот, ему подчас противодействовали.

В общем, свой первый вице-премьер – это было очень круто для банка. Такой банк обязательно ждет успех.

Я выбрал МФК.

P.S.

Решение я принял довольно быстро. Мне очень не хотелось тогда с этим тянуть.

В «Менатепе» еще какое-то время ждали моего ответа, но я так им и не позвонил. Нужно было связаться с Ходорковским и хоть как-то поблагодарить его за предложение, но я все не решался. А Зурабов так и не перезвонил мне, думая, что я буду названивать сам…

Осинягову так и не удалось возглавить инвестиционный банк в группе «Онэксим-МФК», он проиграл в конкурентной борьбе Борису Йордану, главе «Ренессанс-Капитала», и ушел из банка.

Что изменилось (август 1996 года)

Мне как директору департамента полагался автомобиль, но согласно внутрибанковскому статусу мне выделили… «Дэу Нексию».

Это было самое унизительное из всех изменений, которые мне нужно было принять. Я понял это не сразу.

Наверное, если бы Прохоров и Осинягов сразу бы сказали, что мне полагается «Дэу», я бы отказался от их предложения. И дело было не в самой машине, у меня их тогда было несколько – и личный «мерседес», и какой-то внедорожник, – и, в общем-то, машина мне была не нужна.

Дело было в статусе внутри банка.

Прохоров ездил на самом крутом автомобиле, каком-то «Ауди», удлиненной модели. У всех зампредов были хорошие «мерседесы» или «БМВ». «Дэу» полагались уже третьей по уровню касте. Сразу становилось понятно, кто на каком месте в иерархии банка!

Мне показали новый офис.

Он располагался на первом этаже нового жилого дома на пересечении Кутузовского проспекта и Рублевского шоссе. Места для команды здесь было много, но офис стоял на отшибе и приглашать кого-то на встречу сюда не хотелось – он выглядел несолидно и скорее отталкивал, чем привлекал.

И вообще, это был не тот офис, к которому я привык, – с приемной, где сидит секретарь, кабинетами и залом для сотрудников.

Это был просто набор комнат, в которых нам следовало как-то разместиться. Одно из помещений я взял себе, в другие рассадил команду.

Нужно отдать должное и Прохорову, и Осинягову – когда я переводил команду, они согласились взять всех и сразу, а это было около пятнадцати человек.

Кто-то в банке спросил: «А зачем так много?»

Но я сказал, что привык с ними всеми работать, и новый банк согласился с моими условиями. Так, со мной пришли и два моих новых зама, Костя и Сергей, пришли трейдеры, аналитики и девчонки из бухгалтерии.

Вся команда была молода – еще моложе меня. Мне был тридцать один год, а остальным по двадцать пять – двадцать семь.

Семья переехала из большого и дорогого по аренде дома в Ильинском в более бюджетный, на 2-й Успенке. Дом был вполне комфортным – в таком же сосновом лесу, в таком же старом

совминовском поселке, как и прежний. Но как только я начал работать в МФК и у меня появилась внутренняя уверенность в завтрашнем дне, я почти сразу стал строить новый дом.

P.S.

Но самое главное – поменялся мой круг общения. Совсем.

Я почти не виделся тогда с нашей старой московской «тубовской» командой. Наверное, мы устали друг от друга.

А если мы и встречались, то только чтобы обсудить, что и как поделить из того «общего», что у нас осталось. Какие-то деньги, акции, землю на Рублевке. Кто-то взял деньгами, кто-то недостроем, кто-то землей. Это были все какие-то мелкие активы и деньги – единственное, что у нас тогда осталось от прошлой жизни.

А когда мы все поделили, то разошлись в разные стороны – искать лучшей доли. Это не было общим решением, ни о чем таком мы даже не дискутировали.

А может, имело смысл не разбегаться? Остаться вместе? Продолжать делать что-то единой командой? Но мы это даже не обсуждали – и как-то по умолчанию все решили, что вместе уже не стоит…

«Товарные» векселя «Лукойла» (осень 1996 года)

Первым проектом, с которого мы начали работу в МФК, стала покупка «товарных» векселей «Лукойла».

Сейчас уже трудно понять и представить, что такое «товарный» вексель «Лукойла», но тогда это была очень распространенная бумага, как и векселя многих нефтяных компаний.

«Лукойл» выпускал свои векселя и расплачивался ими за различные работы и услуги – за какую-нибудь стройку или за электричество, в общем, за все что угодно.

Но оплачивал он их не деньгами, а своим… мазутом или бензином.

Это был своего рода взаимозачет, просто в более удобной, ценнобумажной форме. Такое происходило на рынке уже много лет. И никто устоявшуюся практику не нарушал.

Мы стали первыми, кто решил ее нарушить.

«Лукойл» называл свои векселя «товарными», но по своей форме и по тому, что было написано на самих бумагах, это были обыкновенные векселя. А именно – на них было написано, что компания «Лукойл» должна заплатить предъявителю векселя такую-то сумму в такой-то день.

На векселе про его «товарность» не было ни слова, да и не могло быть, поскольку такое понятие просто отсутствовало в законодательстве. Это все сознавали, но никто и не думал идти к «Лукойлу» и просить по его векселям деньги, все пытались получить по ним бензин или мазут – а потом уже самостоятельно продавать на рынке, часто теряя на этом большой дисконт.

В ту пору всеобщих взаимных неплатежей такое было повсеместно. «Лукойл» тогда уже стал богатой и мощной нефтяной компанией, и никто не решался нарушать устоявшуюся практику. Все боялись, что если они поругаются с «Лукойлом», то потом будут стоять в длинных очередях за своей партией мазута по следующим векселям.

В общем, все так жили и мучились давно, но никто не решался это изменить.

Мы первыми рискнули купить векселя «Лукойла» на рынке за деньги и потребовать по ним деньги, а не мазут.

Первый такой вексель я приобрел через банк МФК на собственные средства. Мы тогда хотели просто попробовать,

да к тому же я еще не знал, выделит ли банк нам, своему новому департаменту, деньги на такую покупку.

Сначала я решил рискнуть «на свои».

Срок по тому векселю наступал уже через месяц, дисконт был около 30 %. Если «Лукойл» заплатил бы мне в срок, то доходность такой операции для меня составила бы 360 % годовых!

Мы позвонили в «Лукойл», сказали, что у нас есть их вексель, и поинтересовались, куда его следует принести, чтобы предъявить к погашению за деньги.

На том конце провода сразу почувствовалось замешательство.

– Какие деньги? – стал нас спрашивать сотрудник «Лукойла». – Это ж вексель для получения мазута.

– На нем ничего такого не написано, – ответили мы и добавили, что придем с нотариусом.

Человек на той стороне замолчал и… положил трубку. Затем я стал выяснять процедуры открытия лимитов в МФК на покупку ценных бумаг и вообще узнавать, сколько в банке денег. Может ли МФК выделить нам собственные деньги на покупку векселей «Лукойла» – или нужно искать только клиентские заказы?

И тут я удивился снова. Оказалось, что в банке много денег! Я, работавший много лет руководителем крупного банка и в последний год лихорадочно искавший везде деньги, уже просто отвык от того, что у моего банка могут быть свободные ресурсы – и их много! А главное, что в самом МФК никто толком не сумел мне ответить, сколько у нас в банке сейчас вообще свободных денег.

Это объяснялось тем, что почти все руководители, включая Осинягова, сами только недавно пришли в банк и еще толком не разобрались в его структуре и балансе.

А главное, МФК и Онэксимбанк были связаны, как сообщающиеся сосуды, и потому если у нас случался какой-то текущий недостаток денег, то «Онэксим» тут же давал необходимое.

В общем, мне открыли лимит на «Лукойл», и я даже не спросил разрешения Осинягова или Прохорова. Все прошло буднично. Еще бы, это же «Лукойл»! Как он может не заплатить по своим обязательствам?

Лимит открыли сразу – и очень большой.

И мы начали скупать «товарные» векселя на рынке.

Когда у нас на руках уже скопился большой объем этих бумаг, я стал договариваться в «Лукойле» о встрече с Матыциным – он там руководил всем, что было связано с «товарными» векселями.

Приехав на встречу, я предъявил ему копии скупленных векселей и сказал, что мы готовимся в положенный срок их предъявить и будем ждать оплаты.

Матыцин сразу же принялся возмущаться, называть меня и всех нас жуликами. Он стал узнавать, кто нам продал векселя – мол, теперь эти продавцы больше не увидят ни капли мазута от «Лукойла», а мы, МФК, не получим денег, так как его компания за свои векселя готова давать только горюче-смазочные материалы. Он сказал, что мы можем просить любые марки бензина, но не деньги.

Я стал объяснять Матыцину суть вексельного законодательства России – сказал, что он не прав и что если мы подадим в суд, то однозначно выиграем, а «Лукойлу» придется заплатить еще и пени.

Матыцин в ответ стал угрожать, что это он подаст на нас в суд, правда, было непонятно, на каком основании. В общем, чувствовалось, что наша первая встреча не удалась. И я попрощался.

Встреча не удалась, но я понял после нее, что правда на нашей стороне и что реальных доводов у «Лукойла» нет. И он нам все равно заплатит – даже если он станет тянуть, даже если мы начнем судиться и это продлится целый год, мы все равно получим большой доход в процентах.

Словом, мы рисковали, но я чувствовал, что риск оправдан.

И после предъявления первых же векселей к погашению «Лукойл» все заплатил деньгами – да к тому же без задержек. Тогда он испугался нас, МФК.

Он не испугался меня или наших юристов, но побоялся Потанина, который в тот момент был первым вице-премьером. Я не упоминал его фамилию в нашем диалоге, но все на рынке знали, чьи банки МФК и «Онэксим», и потому просто опасались вступать с нами в спор.

Я думаю, что основная причина успеха была тогда именно в этом. Со всеми другими «Лукойл» поступил бы иначе.

Видя этот успех, мы решили пойти дальше и стали искать другие подобные векселя на рынке. Оказалось, что их много – и никто, кроме нас, не готов их приобретать за деньги.

Мы первыми стали покупать векселя «Сиданко», «Алросы», МПС и других подобных крупных компаний. Банк легко открывал лимиты на это и давал нам, департаменту долговых обязательств, необходимые деньги.

Где-то через месяц, когда у нас в портфеле было уже пять-семь эмитентов на сумму около 10 миллионов долларов, мне в первый раз позвонил Осинягов и попросил приехать

и обсудить происходящее. Оказалось, что председатель правления МФК не знал, что мы все это время приобретали «товарные» векселя и что уже накупили их на 10 миллионов долларов. Он вообще за прошедший месяц, кажется, ни разу мне не позвонил – и думал, что мы сидим у себя на выселках и ничем толком не занимаемся.

Он посмотрел на список купленных бумаг, на цены, по которым мы их приобретали, и на полученные нами к тому моменту доходы. Осинягов удивился и чуть встревожился: а не будет ли дефолтов? Но было видно, что он и доволен одновременно нашей активностью.

Я поделился с ним своими мыслями относительно того, в какую сторону следует двигаться. Он это поддержал, и мы договорились, что теперь лимиты на новые бумаги будут приходить на утверждение и ему – а то получалось странно: он, председатель правления, совсем не в курсе того, что происходит у него в банке.

P.S.

Начав проект по скупке «товарных» векселей крупнейших российских компаний, мы довольно быстро его убили.

После того как всем этим компаниям пришлось заплатить нам первые деньги, они стали сворачивать такие программы или начали выпускать векселя с десятилетним сроком погашения – так что уже через год рынок «товарных» векселей в России прекратил существовать. Окончательно он умер после дефолта 1998 года.

Нас как команду после того проекта заметили и в МФК, и в Онэксимбанке. Теперь меня знали в Группе, и не только Прохоров с Осиняговым, но и весь остальной коллектив. Вскоре мы уже переехали с выселок в основной офис Группы на улице Маши Порываевой.

На том проекте я стал зарабатывать приличные деньги. Уже через два-три месяца после начала работы в МФК я стал зарабатывать даже больше, чем в Тверьуниверсалбанке. Это казалось странным, ведь в ТУБе я был большим начальником, по сути, вторым человеком, а тут – всего-навсего директором департамента.

Но доходность и объем операций с теми «товарными» векселями сразу оказались очень большими.

Пьер и Франсуа (1996–1997 годы)

Как только мы начали скупать «товарные» векселя нефтяных компаний, мы одновременно стали искать и тех, кому мы могли бы их перепродать – не все же держать в своих портфелях.

Первым, кого это реально заинтересовало, оказался Франсуа Букле из Credit Suisse Financial Products (CSFP).

Он позвонил мне сам и приехал к нам в офис на Вересаева. Мне кажется, Франсуа был первым, кто посетил этот наш офис на выселках. Он был первым, кому я дал свою новую визитку банка МФК. И он был первым, кто сказал, что ему это очень интересно.

Он заявил, что готов дать нам на это любые деньги!

Тут следует сказать пару слов про CSFB и CSFP. За все время своей бурной коммерческо-банковской деятельности в ТУБе – с начала 1992-го и вплоть до краха – я практически не работал с московскими офисами западных банков.

Мы открывали счета в американских и европейских банках, чтобы держать там валюту и вести расчеты за рубежом. Но что делают эти иностранные банки в России, в Москве – я толком не знал, точнее, я думал, что они тут выполняют чисто представительскую функцию.

Оказалось, что это не так… далеко не так.

Именно после первой встречи с Франсуа Букле я заинтересовался, что же за банк – CSFB[26]? Оказалось, что это самый большой в России западный инвестиционный банк. Причем не просто самый большой, но и самый агрессивный. И не только в России.

Именно тогда, в 1996 году, швейцарский банк Credit Suisse выкупил у своих американских партнеров First Boston 50 % акций в их совместном лондонском инвестиционном бутике. И с этого года по всему миру, на всех развивающихся рынках стало греметь имя CSFB.

Банком рулили из Лондона. Они набирали самых умных и самых агрессивных трейдеров, юристов, адвокатов, инвестбанкиров – и делали тогда самые крутые и дерзкие инвестиционные сделки по всему миру, на всех развивающихся рынках.

Так было и у нас в России.

Франсуа возглавлял здесь, в Москве, отдельное подразделение банка CSFB, имевшее схожую аббревиатуру – CSFP. В общей структуре мощного и агрессивного банка CSFB это подразделение было еще более агрессивным – акула среди китов

инвестбизнеса.

И больше всего их интересовали продукты Fixed Income, то есть долги – как раз то, чем решил заниматься я, когда возглавил департамент долговых обязательств МФК.

Мы – я и Франсуа – оказались в чем-то очень похожи. Мы оба начали работать в больших структурах. Я пришел в группу «Онэксим-МФК», а он – в группу Credit Suisse. Я возглавил отдельный департамент внутри банка, а он – подразделение CSFP. Я собирался заниматься внутренними долгами России, и Франсуа тоже хотел заниматься именно этим.

И еще… и он, и я хотели зарабатывать деньги, большие деньги.

Мы почувствовали это родство, и нам сразу стало ясно, что мы можем очень хорошо дополнить друг друга. Франсуа не хватало знаний и понимания русского рынка и Москвы вообще. А мне не хватало его западных денег.

– Я найду любые деньги, привлеку сколько угодно средств, – сказал он мне тогда. – Мне только нужны реальные инструменты, реальные сделки, на которых можно сделать хорошую прибыль!

Он был французом лет сорока, хорошо говорил по-английски, но русского вообще не знал. Пытался учить, но получалось у него это плохо. Мой английский к тому времени тоже был не блестящим, но достаточным, чтобы мы с Франсуа быстро и легко понимали друг друга.

И постепенно у нас сложился тот тандем, который и позволил нам зарабатывать деньги.

До того момента Франсуа, как и вообще CSFB, в основном «упаковывал» и продавал иностранным инвестфондам российские ГКО[27]. Доходность для хедж-фондов от этих операций с ГКО могла тогда достигать 20–25 % годовых в валюте, а иногда и больше.

Это была огромная для них доходность.

Но рынком ГКО в тот момент стали заниматься и другие иностранные инвестбанки, да к тому же ставка доходности стала постепенно уменьшаться, и Франсуа начал искать, что можно купить еще, кроме ГКО.

Так что наша идея с «товарными» векселями «Лукойла», которая могла дать доходность в три-четыре раза больше, чем по операциям с ГКО, ему – и всему CSFB – очень понравилась.

И мы начали скупать такие векселя для CSFB.

Мы, МФК, стали зарабатывать при этом большие комиссии на перепродаже векселей самому CSFP или напрямую CSFB, а они, в свою очередь, получали свои комиссии, «упаковывая» эти наши «товарные» векселя в «линк-ноты» и перепродавая их различным

мировым хедж-фондам из Нью-Йорка и Лондона.

Еще полгода назад, работая в ТУБе и борясь за его выживание, я ходил по рынку и сам, и вместе с Козыревой, и с друзьями в поисках новых клиентов за свободными деньгами. Мы тогда у всех просили денег – просто так или под залог наших купленных и построенных зданий. Но нам никто ничего не давал.

А теперь для меня картинка резко изменилась. Теперь уже за мной стал ходить ведущий мировой инвестиционный банк, предлагая мне столько денег, сколько я попрошу, лишь бы были прибыльные сделки.

P.S.

Франсуа долго еще работал в структурах CSFB, а в период расцвета ЮКОСа перешел в совет директоров банка «Менатеп». А после того как посадили Ходорковского, Франсуа уехал из России.

Кроме самого Франсуа, в структуре CSFB был еще один француз – Пьер Дахан. Он возглавлял весь трейдинг московского CSFB. Именно с ними двумя и началась моя настоящая активная работа с долгами. Пьер постепенно перетянул на себя от Франсуа все контакты со мной. Он был более тесно связан с их лондонским главным офисом, быстрее принимал решения и имел больше клиентов.

Именно с Пьером чуть позже мы сделали нашу самую главную сделку времен МФК.

Инвестбанкир (осень 1996 года)

Начав проводить первые сделки по векселям «Лукойла» с CSFB, я наконец-то понял, что же это такое – инвестиционный банк. Я много раз сталкивался с этим словосочетанием, но не вдумывался в него, не ощущал, не чувствовал его глубинный смысл.

Когда я слышал этот термин, я понимал его, скорее, как какой-то рекламный лозунг. Мол, вы все, коммерческие банки, занимаетесь какими-то кредитами, расчетами, платежами и прочими подобными операциями, а мы, «инвестиционный банк», занимаемся – инвестициями! Мы вкладываем в заводы, в производство, в землю, в торговлю, в реальный бизнес, в реальную экономику.

И вот только теперь я понял, что все это не так.

Инвестиционному банку, в отличие от обычного коммерческого банка, не нужно иметь денег! Это было первое откровение, которое ко мне пришло.

Все предыдущие пять лет, когда мы с друзьями строили коммерческий банк, ТУБ, были пятью годами поиска и привлечения денег в банк. Мы искали деньги в любой форме: от частных вкладчиков через сеть отделений, от юридических лиц через остатки на расчетных счетах, от банков с их корреспондентскими счетами.

Мы все время искали деньги.

А тут, в МФК, я вдруг перестал искать деньги, я начал искать сделки. Только в этот момент я и понял, в чем заключается главное отличие двух типов банков: коммерческие банки все время ищут деньги, а инвестиционные банки все время ищут сделки.

Инвестиционный банк старается все покупать не для себя, а для клиента, оставляя себе лишь комиссию, прибыль. В идеале у «инвестиционного банка» нет обязательств, нет долгов. Это второе и очень важное откровение, которое меня тогда посетило.

Я устал от обязательств, долгов и ответственности, которые на мне все время висели и постоянно росли, пока я был в Тверьуниверсалбанке, особенно в последние несколько лет. А тут я мог спокойно заниматься своим делом, зарабатывать – и ответственность не росла.

Это все кардинально меняло!

Инвестиционный банк, чтобы жить, все время должен проводить сделки. Он все время что-то покупает и что-то продает.

Нужно что-то купить подешевле и потом продать – желательно сразу же и подороже. В этом суть инвестиционного банка.

После завершения каждой сделки начинается поиск следующей. Начинается новая жизнь – с чистого листа. Тут нет рутины, нет однообразия. Все сделки разные, они не похожи друг на друга, и потому твоя жизнь, если ты работаешь в инвестбанке, все время меняется. Новые люди, новые идеи.

И, наверное, самое главное, что я открыл для себя в инвестбанке, или в «инвестментбэнкинге», как мы тогда начали это называть, – это прибыль. Каждая сделка, если ты ее начал, предполагает маржу, прибыль. И как только ты заканчивал сделку, закрывал ее, то тут же мог поделить прибыль от сделки и… забрать ее.

Это кардинально отличалось от философии коммерческого банка, к которому я до этого привык. В коммерческом банке, по сути, не было понятия «сделок» как таковых – и, соответственно, не было понятия прибыли, получаемой в конкретный момент.

Коммерческий банк должен работать месяц, квартал, год. Затем подсчитать все доходы, подсчитать все расходы, сформировать какие-то резервы, закрыть убытки – и только после этого банк мог понять, какая у него прибыль. Но, как правило, коммерческий банкир не может забрать ее всю, поскольку нужно наращивать капитал, чтобы дальше расти. В общем, с прибылью и возможностью ее забрать у коммерческого банка всегда были проблемы.

А тут, в инвестиционном банке, никаких проблем не было. Провел сделку, закрыл ее, сразу же получил прибыль – и тут же делишь ее с клиентом и менеджерами. И что-то можешь отложить на текущие расходы.

Все понятно и абсолютно прозрачно.

В общем, когда на меня снизошли все эти откровения, когда я внутренне понял, что же это такое – инвестиционный банк, я влюбился в этот термин, в его суть.

И с того дня я стал инвестбанкиром! Мне нравилось в этом абсолютно все.

То, что инвестбанкир свободен. Для инвестбанкира не важна должность, не важно место, на котором ты сидишь. Важны только сделки, которые ты находишь и которые ты делаешь. Известность и влияние инвестбанкира определяются не названием банка, не рангом и не должностью в том или ином банке, а только сделками. Их размерами и прибыльностью.

То, что ты заработаешь для банка и для себя, зависит только от тебя самого и от тех сделок, которые ты найдешь. Крутой

инвестбанкир – это не должность, это выше.

Я решил стать крутым инвестбанкиром!

P.S.

Не знаю, стал я или нет крутым инвестбанкиром, но всякий раз, когда мне приходится в каких-либо документах заполнять строчку «Ваша профессия», с тех пор я пишу: «инвестбанкир».

«Сиданко» (1996–1997 годы)

Нефть тогда стоила 20 долларов за баррель. Нефтяная компания «Сиданко» выпускала много векселей. И мы не могли пройти мимо них. На них можно было заработать еще больше, чем на векселях «Лукойла».

Но «Сиданко» тогда была основной нефтяной компанией, входившей в группу Онэксимбанка, – и потому, если бы мы начали скупать эти векселя с рынка, предъявлять их нам пришлось бы собственно в Онэксимбанк.

Мы не сразу это поняли, я тогда еще плохо разбирался в финансовых потоках внутри Онэксимбанка. И потому именно векселя «Сиданко» окунули меня во внутреннюю кухню группы «Онэксим» и познакомили со всеми основными там действующими лицами.

Мы скупили какой-то объем этих векселей на рынке, с большим дисконтом, кажется, около 40–50 %, причем срок погашения по ним то ли уже наступил, то ли должен был наступить через неделю. И поехали предъявлять их в «Сиданко».

Так же как в «Лукойле» и в других компаниях, чьи «товарные» векселя мы тогда скупали, в «Сиданко» первой реакцией был скандал.

– Это «товарные» векселя, вы не имеете права требовать по ним деньги, – такими словами нас сразу встретили на пороге в компании.

Но, разобравшись, откуда мы, они успокоились и сразу стали звонить в кредитный департамент Онэксимбанка: мол, угомоните свой банк МФК, это ж ваш совместный банк. Их логика была проста: если «Сиданко» придется платить по векселям, то за деньгами компания пойдет в… Онэксимбанк. Других источников финансирования тогда у компании, как оказалось, не было.

Нужно помнить, что в тот год при цене нефти в 20 долларов за баррель все нефтяные компании чувствовали себя неважно, многие были в долгах – и особенно «Сиданко».

Получалось, что платить по векселям пришлось бы из денег Онэксимбанка! А если к этому добавить, что и мы сами, МФК, финансировались через общее казначейство с Онэксимбанком, то ситуация становилась совсем запутанной.

В общем, я поехал знакомиться с начальником кредитного департамента Онэксимбанка – Юлей Басовой.

Юля была молода и энергична. Почти сразу она стала на меня наезжать: «Вы в МФК слишком далеко зашли, лезете,

куда не нужно!»

– Занимайтесь делом, а не спекуляциями, – именно такой фразой встретила меня Юля Басова. – Я переговорю с Прохоровым, я все вам прикрою. Вы не только векселя «Сиданко», но и вообще ничего покупать не сможете!

В общем, на меня вылился поток обвинений, который в конце тирады вообще завершился выпадом лично в мой адрес: «Обанкротил Тверьуниверсалбанк, а теперь пришел к нам».

Я опешил. В тот момент я не ожидал такого услышать, да и вообще не понимал, с чего вдруг случился этот нервный всплеск – тем более с переходом на личности. Я ответил какой-то обидной фразой и сказал, что не намерен выслушивать этот бред. И если она с чем-то не согласна, то мы все встретимся на совместном кредитном комитете двух банков, МФК и «Онэксима», и там все решим.

Мы позыркали озлобленно друг на друга и разошлись.

Через неделю был назначен совместный кредитный комитет МФК и Онэксимбанка.

В тот момент я еще не знал, что и в МФК, и в «Онэксиме» много людей, мягко говоря, недолюбливали Юлю Басову. Она не входила в первый круг приближенных Прохорова или Потанина, она не была их партнером. Но она была тем человеком, который лично служил Прохорову. Она могла в любой момент выйти на М. Д. и все решить с ним – и наоборот, именно через Юлю Басову Михаил Дмитриевич контролировал все кредитные решения.

Я тогда еще не знал, что обойти связку «Прохоров – Басова» было невозможно.

В каком-то смысле в этом заключался тогда основной нерв и причина многих интриг в банке. Никто не мог провести свое кредитное решение, не пройдя связку «Басова – Прохоров», – и наоборот, все, что хотел М. Д., решалось через Басову легко и быстро.

Всего этого, повторяю, я тогда еще не знал.

На тот комитет мы пошли вместе с Осиняговым, председателем правления МФК. Ему самому было интересно, чем закончится эта история, и к тому же у него самого уже имелся на Юлю зуб.

В комитет тогда входил основной костяк команды «Онэксима», именно там я всех этих ребят и увидел. Юля Басова раскритиковала нашу идею скупки векселей «Сиданко» и вообще подобных «товарных» векселей. Она предложила закрыть нам все лимиты.

Потом дали слово мне.

– Странно слышать, – сказал я, – что вы закрываете нам лимит на векселя «Сиданко», когда одновременно тут же, вторым вопросом, выносите предложение дать новый кредит «Сиданко» от Онэксимбанка. Мы же вроде одна группа.

– Вы скупаете векселя для спекуляции и хотите заработать на них 200–300 % годовых, – возражала Юля. – А мы, Онэксимбанк, должны затыкать дыры «Сиданко» и кредитовать их под 20 %, чтобы вы, МФК, зарабатывали под 200 %, так?

– Но если эти векселя не скупим мы, – парировал я, – то их скупят другие. Ими уже начинают интересоваться структуры «Менатепа» и «Росскреда». Если не мы заработаем 200 %, то их получат другие. Векселя уже на рынке, и от этого не уйти. «Сиданко» все равно придется по ним заплатить, так уж лучше пусть заработаем мы.

– «Сиданко» не будет вам по ним платить, – упорствовала Юля.

– А если их предъявит «Росскред», тогда – будет? – переспрашивал я.

В общем, между нами шла пикировка. Постепенно в дискуссию начали включаться и остальные присутствующие. Соглашаясь друг с другом, все приходили к одному основному вопросу: а как вообще дела у нефтяной компании «Сиданко»? Что у нее с долгами, если ее векселя продаются за 50 %? Сколько кредитов уже выдал «Сиданко» Онэксимбанк? Не обанкротится ли компания? И что тогда будет с Онэксимбанком?

Все согласились, что положение «Сиданко» тяжелое. Кроме Онэксимбанка, никто компании денег не давал. Так что Дмитрию Маслову, финансовому директору «Сиданко», нужно бы запретить выпускать в таком объеме векселя, так как «Онэксим» не контролировал их эмиссию и это могло привести, не дай бог, и к банкротству компании…

P.S.

Результатом того кредитного комитета была ничья.

Мы остановили скупку векселей «Сиданко». Маслов получил указание вообще прекратить их выпуск. А все мы – и МФК, и «Онэксим» – пошли искать новые деньги, чтобы и дальше кредитовать «Сиданко».

Через год Потанин вернулся из правительства в банк, и крупнейшая международная компания British Petroleum (BP) выкупила у Онэксимбанка 10 % акций «Сиданко» за 600 миллионов долларов. Но ее финансовое состояние так и осталось плачевным,

и через три года была начата процедура ее банкротства. В результате основные активы «Сиданко» достались ЮКОСу и ТНК. Сейчас это все принадлежит «Роснефти».

С Юлей Басовой мы так и не сдружились и продолжали относиться друг к другу холодно. А традиция назначать женщин начальниками кредитного департамента в Онэксимбанке, а затем и в Росбанке, кажется, так и осталась до сих пор.

Онэксимбанк – МФК (1996–1997 годы)

Первое отличие «Онэксима» от ТУБа, которое сразу бросилось мне в глаза, было в том, как банк вел свой бюджет. Денег в банке тратилось значительно больше, но и учет их был скрупулезнее, а сама система «бюджетирования» – гораздо более сложной и многоуровневой.

В ТУБе баланс банка выглядел довольно просто. Максимум он делился на подбалансы филиалов, которые просто математически можно было сложить в единое целое и узнать результат.

В «Онэксиме» все обстояло сложнее. Здесь появились понятия «профит-центров»[28] и «кост-аллокейшн»[29]. И все это к 1996 году было не просто автоматизировано и компьютеризировано, весь этот процесс уже поставили на поток. Никакие расходы не проходили без учета, все они попадали в какие-то таблицы и сводки, все суммировалось, учитывалось, а потом делилось по каким-то формулам и пропорциям между зарабатывающими подразделениями – «профит-центрами».

По сути, это была параллельная бухгалтерия, но все называли ее новым умным термином «управленческий учет». При таком подходе одновременно с балансом для регулятора, Центрального банка и налоговых инспекций велся еще один, совсем иной баланс доходов и расходов, по-настоящему отражающий всю суть совершаемых в банке операций. Только из него, из этих «параллельных» книг учета доходов и расходов и можно было узнать реальное состояние дел. Каждое подразделение имело доступ только к своей части «костов» и «профитов»; общую картину видели и понимали, наверное, только на самом верху… Прохоров и Потанин.

Нечто подобное, конечно, существовало и у нас в Тверьуниверсалбанке. Мы тоже вели параллельный учет, но он был очень примитивный, сделанный «на коленке». Я все время составлял этот параллельный баланс, чтобы выкинуть из официального учета все лишнее и запутывающее и оставить только суть. Но я вел его скорее для самого себя, для большей наглядности и делал это лишь спорадически. А в Онэксимбанке работал целый отлаженный бюрократический механизм.

Всякое действие и решение сопровождалось кучей внутренних писем с визами и резолюциями. В этом было что-то

советское, уже устаревавшее, но придававшее процессу статус серьезности и солидности. На каждом письме стояло минимум три визы.

Вообще Онэксимбанк в то время воспринимался всеми, кто попадал в его систему, как большое министерство. В нем было много этажей управления и много народа, кто по этим этажам перемещался.

Кто научил этих молодых людей из «Онэксима» (а всем им было по тридцать – тридцать два) этим «министерским» премудростям? Я часто задавал себе тогда этот вопрос.

То ли объяснение заключалось в том, что Прохоров и все его однокашники происходили из семей столичных начальников, где все эти правила и привычки были давно заведены, то ли в том, что у них был старший товарищ – Потанин, ему в то время исполнилось тридцать пять. В любом случае уже тогда, в середине девяностых, им удалось создать идеальный банк-министерство.

Туда стремились многие – и даже не за деньгами. Туда рвались, чтобы делать карьеру.

Все были молоды, амбициозны, но уже и не мальчики, не студенты – а люди, набившие себе шишки в рыночных баталиях начала девяностых. Они шли и на топовые позиции, и на средний уровень. Прохоров тогда включал в команду многих.

Кто-то брался за стройку и ремонты, кто-то занимался тусовкой клиентов, кто-то уходил в производство, поближе к «Норникелю» или «Сиданко», кто-то курировал связи с правительством или Минфином, а кто-то – с ЦБ.

Поразительно, но для всех находились и дела, и задачи. Все шли строить карьеру, обрастать нужными знакомствами. Именно тут, в среде Онэксимбанка, в те годы было, наверное, главное в Москве средоточие контактов, бизнес-идей и столичных связей.

Потанин с Прохоровым начали свой совместный бизнес с банка МФК. Потом они создали Онэксимбанк, который и стал сердцевиной растущей группы.

Как любое советское министерство или крупный промышленный гигант хотели иметь свою ведомственную газету, подшефный хоккейный клуб или пансионат – так же и тут собиралось в одно целое все, что можно было собрать и объединить. Покупались заводы, комбинаты, газеты и журналы. И в 1997 году, когда собранное хозяйство было уже огромным и разношерстным, а Потанин только вернулся из правительства назад в банк, это все назвали ФПГ «Интеррросс».

P.S.

У группы было два хозяина, Потанин и Прохоров, но почти вся команда была «прохоровской». Это были либо его однокашники, однокурсники, либо люди, которых он искал, привлекал и нанимал сам.

Потанин был стратегом и наставником, но рулил и формировал команду Прохоров.

В этом, наверное, и крылся изъян «идеальной» системы: в 2000-х они разойдутся…

Куршевель (зима 1997 года)

Сможем ли мы поехать зимой в Куршевель?

Это был один из острых внутренних вопросов, который мучил меня, как только рухнул Тверьуниверсалбанк.

Когда я только вышел на работу в МФК, особых перспектив с доходами еще не было видно, но решение следовало принять уже в сентябре. Я думал недолго – и решил: едем!

В первый раз мы поехали с женой в Куршевель зимой прошлого, 1996 года, – еще в «тубовское» время. Мы только вставали на горные лыжи – и кроме Шамони ничего не знали.

О Куршевеле мне рассказал Андрюха, а тому – Зеленин. Именно Дима Зеленин считался тогда законодателем моды в том, куда правильно и круто ездить.

И действительно, этот городок вызвал у нас тогда восторг – прежде всего тем, что надевать лыжи и выезжать на гору можно было прямо из отеля, а не тащиться с ними и с тяжеленными ботинками к какому-то автобусу, а потом к поезду или ехать долго на автомобиле. Здесь, в Куршевеле, все было рядом. Три огромные долины горнолыжных спусков.

Это был горнолыжный рай.

По-настоящему мы узнали эту деревушку, ее нравы и традиции зимой 1997-го. С того года мы стали ездить сюда всей семьей каждый год по два, а то и по три раза. Она стала для нас почти родным местом, где ты знаешь все, каждый склон, каждую улочку и ресторан. Она стала частью нас.

Но тогда, зимой 1997 года, главным откровением для меня в Куршевеле оказались даже не горные склоны, а… онэксимовская тусовка. Онэксимбанк снял тогда полностью весь отель «Библос». Это был тогда самый шикарный и дорогой отель Куршевеля.

Еще год назад, работая в ТУБе и чувствуя себя вполне состоятельными людьми, мы, костяк московской команды, позволяли себе многое, как нам тогда казалось. Мы покупали машины – и меняли их, когда они надоедали. Снимали дорогие дачи на Рублевке, ездили на дорогие курорты – в общем, ни в чем себе не отказывали.

Но чтоб вот так!.. Снять весь отель полностью, в пик сезона, в самом дорогом месте Французских Альп… Это было тогда сверх моего понимания. Мы не просто так не жили – мы даже не думали, что так можно жить.

Горнолыжный отдых довольно однообразен. С утра – на лыжи, по горным склонам, и к обеду спускаешься в ресторан.

После обеда, если есть еще силы, пара спусков – и в отель. Так живут все горнолыжные курорты и все туристы-горнолыжники.

Но тут, в Куршевеле, все поменялось.

Центровым событием каждого дня был обед, точнее, даже не обед, а тусовка.

На куршевельских склонах есть три-четыре отличных ресторана. И каждый день они с часу до трех заполнялись онэксимовской тусовкой. Если заказывался стол, то не меньше чем человек на десять-пятнадцать. Ведь каждый приезжал с женой и детьми. Если нет жены, то с подругой, а то и с двумя. Плюс инструктор, а то и два. Две-три семьи – и вот уже стол на двенадцать-пятнадцать человек.

Когда в обед заполнялся какой-нибудь «Шале де Пьер», то казалось, что ты в корпоративной столовке на улице Маши Порываевой, куда все онэксимовцы позвали еще и жен, детей, подруг, друзей вперемешку с французами-инструкторами в их красных комбинезонах. Казалось, что все это какой-то большой нескончаемый корпоратив группы Онэксимбанк на склонах Французских Альп.

Быть в той тусовке значило быть внутри «Онэксима».

Здесь никто не обсуждал дела, говорить о работе на отдыхе – моветон. Но здесь все видели друг друга. Все видели, кто с кем общается, кто с кем пьет и тусуется.

Собственно, здесь и была видна вся внутренняя иерархия группы «Онэксим».

С кем катается Прохоров, с кем он обедает за одним столом? С кем общаются его главные партнеры и друзья? Именно от этих связей и взаимосвязей зависело тогда все в системе. «Система» – именно так называли между собой свою корпорацию основные люди группы «Онэксимбанк».

После того горнолыжного сезона 1997 года я сделал для себя несколько важных выводов.

Во-первых, Прохоров и Потанин были хозяевами своего банка и вообще хозяевами жизни. Я начал свой банковский бизнес на пару лет раньше них. Потанин был старше меня, а Прохоров – мой ровесник. Когда ТУБ уже вовсю гремел, они только начинали Онэксимбанк.

Но, в отличие от нас, они были хозяевами своего банка и делали то, что хотели. А мы были только менеджерами, хотя и основными.

Во-вторых, «Онэксимбанк» – это очень крепкая, очень сплоченная и довольно закрытая каста. Ты мог находиться рядом, ты мог быть вместе. Но попасть внутрь, стать там равным было

очень трудно.

Точнее, невозможно.

Это стало мне тогда понятно. У нас в Тверьуниверсалбанке тоже была своя команда и свой костяк. Коллектив банка быстро рос, но «костяк» оставался неизменным. Костяк команды – ее основа, ее фундамент.

Так было тогда во всех командах: и в «Менатепе» у Ходорковского, и в «Альфе» у Фридмана.

Так было везде. Но здесь, в «Онэксиме», это было по-особому.

«По-особому» – это значило, что нужно было быть как можно ближе к Прохорову или Потанину. В этом заключалась вся суть онэксимовской тусовки. Это не было ни плохо, ни хорошо. Просто это было так.

P.S.

Именно тогда у меня зародилось первое сомнение: а смогу ли я пробиться в этот костяк? Нужно ли мне оно?

Мне нравилась эта онэксимовская тусовка, меня заражала ее энергетика. Я видел силу и мощь этой Группы. Но комфортно ли мне тут будет дальше – я не знал.

«Сельские» облигации (1997 год)

Торги «сельскими» облигациями начнутся 19 июня

Об этом было объявлено на состоявшейся на днях пресс-конференции в Министерстве финансов. «Сельские» облигации выпускаются в счет погашения задолженности регионов Минфину по товарному кредиту АПК за 1996 год. Общая сумма задолженности – 9 трлн рублей.

«КоммерсантЪ», 4 июня 1997 года[30]

Мне позвонили из Минфина. Заместитель министра финансов Ковалев сослался на разговор с Потаниным (тогда вице-премьером) и попросил меня приехать, чтобы переговорить.

Я, естественно, был взволнован.

Уже около года я не ездил на Ильинку, не открывал эти массивные дубовые, с большой латунной ручкой двери.

В «тубовское» время я бывал там регулярно. Всякий приезд туда, скажу честно, был волнующим.

Минфин – это Мекка для финансистов и банкиров. Всякий банкир тогда считал за счастье иметь какие-то дела с Минфином, что-то там обсуждать, о чем-то договариваться. Уже само по себе это было показателем твоего статуса и местоположения в иерархии финансистов.

В тот момент я не знал, о чем пойдет разговор – и, конечно, меня волновало, что такого Потанин мог сказать обо мне заместителю министра финансов. Нужно отметить, что до того момента я с Потаниным еще ни разу не виделся и не общался. Мы не были лично знакомы.

Когда Прохоров позвал меня в МФК, Потанин уже занимал пост первого вице-премьера в правительстве. Мы с ним не успели пересечься в банке.

Василий Ковалев, заместитель министра финансов, отвечал за агропромышленный комплекс. Ковалев пришел в Минфин из Госдумы, а туда – из какого-то региона. Чиновник он был еще молодой, по возрасту лет сорока, щуплый на вид. Москвы он толком не знал и к Минфину, правительству и большому московскому бизнесу, как мне показалось, сам относился с пиететом и уважением.

Когда мы встретились, он сразу же, без вступления, перешел к делу.

– У нас в Минфине есть одна проблема – долги регионов, – начал он. – Я встречался с Потаниным, и он мне сказал, что в банке МФК есть парень, Васильев, спец и профи по всяким долгам, и что мне имеет смысл переговорить с ним, может, он что-то придумает. Вот я вас и пригласил.

– А в чем проблема, проясните? – спросил я.

И заместитель министра финансов поведал мне следующую историю.

В 1995–1996 годах Минфин выделил регионам для сельского хозяйства огромные кредиты. Все эти деньги были потрачены на закупку горюче-смазочных материалов, чтобы регионы могли провести посевную, а затем уборочную. Все успешно посеяли, все убрали, а кредиты в Минфин никто так и не вернул.

И теперь, в 1997-м, они опять придут за кредитами. Мы, сказал Ковалев, не хотим им ничего давать, пока они не вернут старые долги, но ведь денег у регионов нет. Замкнутый круг!

– Вот мы, Минфин, и сидим, ломаем голову, что можно сделать?

– А какая общая сумма долгов и сколько регионов в должниках? – уточнил я.

– Общая сумма – около 9 триллионов рублей, огромные деньги, это около полутора миллиардов долларов, – ответил Ковалев. – В должниках почти все областные администрации, их около шестидесяти.

– А давайте мы их все **секьюритизируем**? – с ходу предложил я.

– То есть? – переспросил замминистра. Сло́ва этого он не знал, но оно его и не испугало.

Я начал прояснять: «Пусть регионы в счет долгов перед Минфином расплатятся какой-нибудь своей ценной бумагой – векселем, облигацией или закладной. Другими словами, сначала мы с вами превратим их долги в ценные бумаги, “секьюритизируем” их. А потом вы будете думать, что делать дальше. Может, удастся даже продать эти бумаги на рынке, и вы получите за них деньги. Но даже если продать не выйдет, вы все равно переоформите задолженность в ценные бумаги.

Это в любом случае лучше, чем просто долги перед Минфином. По старым долгам регионы платить вам уже не будут».

Эта общая идея проекта пришла в голову сразу.

Тут не понадобилось каких-то дней или недель на ее

разработку и продумывание. Общая концепция стала ясна сразу, и я ее тут же изложил Ковалеву. Он достаточно разбирался в финансах, чтобы почувствовать, что концепция в целом верна, но оставался вопрос: реализуема ли она? В тот момент ни он, ни я этого понять не могли.

Возможно ли заставить шестьдесят областных администраций выпустить какие-то ценные бумаги? Знают ли они вообще, что такое ценные бумаги, – там, в регионах? Если они их выпустят, рассчитаются ли они по своим долгам с Минфином? Что это будут за бумаги? Где их хранить? Как ими торговать и где? Кто их купит на рынке? Заинтересуют ли кого-нибудь эти бумаги? В общем, вопросов сразу возникла туча, и Ковалев чуть поник.

Слишком уж все выглядело трудновыполнимо. Сама идея, наверное, была красивой, но это была только идея. Как такое реализовать? Возможно ли?

Не найдя с ходу ответов на все вопросы, мы с Ковалевым расстались. Я попросил одну неделю на то, чтобы разработать предложения и примерный план действий.

Когда я вышел из Минфина, то, скорее, еще сам не верил в свою идею. Такое вряд ли можно было реализовать.

Но тем не менее с этой мыслью я сразу приехал в банк, и мы собрались всей командой обдумать план. Мы сели писать его сразу, и тут же в ходе общего обсуждения стали воедино складываться те элементы пазла, которых и не хватало в тот момент, когда эта общая идея только пришла мне в голову в Минфине.

Так одним из элементов пазла лег депозитарий, именно в нем Минфин станет хранить бумаги.

Сами бумаги должны быть **облигации**!

Точно! Тут векселя не подойдут, и вообще нужно заканчивать с векселями! Эта мысль пришла как откровение. Всё! Мы заканчиваем с векселями, теперь мы будем работать только с облигациями!

Когда эта идея пришла нам в голову – а она пришла нам тогда всем одновременно, – мы переглянулись. Это будет круто!

В тот момент на рынке торговался только один вид облигаций – ГКО (государственные краткосрочные облигации), других тогда на рынке не было вообще.

Если мы выпустим облигации регионов, то они станут первыми облигациями после государственных. И будет абсолютно логичным, что после федеральных облигаций на рынке появятся субфедеральные!

В общем, в тот момент мы почувствовали, что нашли золотую

жилу и что мы на правильном пути.

Следующим куском пазла легла биржа. Если торговать облигациями, то делать это нужно на бирже. На той же самой, где торгуются и ГКО.

Словом, все вроде бы складывалось, и единственным вопросом для нас оставалось: а где тут… мы? Как и что мы на этом заработаем? Сразу это не было видно, и мы продолжали ломать голову еще несколько дней, пока пазл окончательно не сложился в единую картинку…

P.S.

Это был самый сложный и самый профессиональный проект из всех, за которые мы тогда взялись.

Он был сложным и по задумке, и по количеству задействованных в нем структур. В проекте участвовали финансовые управления 60 субъектов Российской Федерации – от столичных вроде Московской области до далекого Агинско-Бурятского автономного округа. Была в него вовлечена и биржа – ММВБ[31], – этот проект оказался для них, сотрудников биржи, в тот момент самым большим и новым. Был вовлечен Минфин. Был вовлечен также весь рынок инвесторов, который пристально стал следить за проектом: продадим мы или нет весь этот объем бумаг?

А ведь мы должны были продать облигаций российских регионов на миллиард долларов!

«Коммерсант» для красного словца обозвал их «сельскими». Я обижался, звонил их главному редактору. «Это – агробонды, в крайнем случае – облигации субъектов Федерации», – пытался я переучить журналистов. Но в «Коммерсанте» стояли на своем: «Мы будем называть их… “сельскими” облигациями».

Белла (1997 год)

Она называла меня «а́гент».

С ударением на первое «А». Именно «а́гент», а не «аге́нт».

С Беллой Ильиничной Златкис я познакомился почти сразу же, как мы ввязались в тот проект по агробондам. Василий Ковалев, заместитель министра финансов, ответственный за агропромышленный комплекс, почти сразу отправил меня к ней, как только увидел в моем проекте слова «облигации», «депозитарий», «биржа» и пр.

Белла Ильинична – ей было тогда около пятидесяти – отвечала в Минфине за все ценные бумаги.

Встретила она меня несколько настороженно и свысока.

Настороженно, потому что она вообще не очень любила общаться с коммерческими структурами, разными банками и компаниями, а любила работать в тиши кабинета и наедине со своим большим компьютером. Попасть к ней на встречу какому-нибудь банкиру или коммерсанту было почти невозможно.

Белла Ильинична была кристально строга к бизнесу – и к тому, что ее могут заподозрить в каких-то бизнес-контактах. Я понял это не сразу, хотя ее опасения были вполне понятны.

Ей позвонил заместитель министра финансов и попросил принять какого-то банкира. Ковалев не был ее прямым начальником, но ранг имел более высокий. Он был заместитель министра, а она только глава департамента. И при этом он просил принять не просто какого-то банкира, а из банка МФК. Белла Ильинична прекрасно знала, что МФК – банк Потанина, первого вице-премьера, и потому отнеслась ко мне поначалу настороженно.

Кроме того, она смотрела на меня несколько свысока. Я пришел по звонку замминистра, курировавшего сельское хозяйство! Где у нас сельское хозяйство – и где ценные бумаги? Это же небо и земля!

Мне кажется, тогда Белле Ильиничне вообще впервые позвонили из департамента сельского хозяйства.

Она руководила всего-навсего одним из департаментов, но по влиянию и авторитету тогда в Минфине она была номер один. Именно она отвечала тогда за то, чтобы в Минфине… были деньги. Именно она придумала и создала рынок ГКО, через который в то время правительство финансировало свой дефицит бюджета.

Это было ее детище.

Там, у себя в кабинете, за большим монитором своего компьютера она ежедневно следила за какими-то котировками, спредами, свопами и прочими циферками. И в результате движения всех этих котировок и циферок в Минфин… приходили деньги!

Мне кажется, тогда в Министерстве финансов никто, кроме нее, в этом ничего не понимал. Она сама разработала этот механизм и сама его внедрила. Точнее, не сама, а вместе с ребятами из ЦБ, но все-таки основным мозгом проекта оставалась она, Белла Ильинична Златкис.

И потому ее авторитет там, на Ильинке, был непререкаем.

Она с некоторым скепсисом выслушала суть моего предложения, позадавала какие-то вопросы и отправила меня на биржу к Захарову. Мол, поговорите с ним, посмотрим, что он скажет. Сможет ли он организовать торговлю на ММВБ сразу 50–60 облигациями разных субъектов РФ?

– Точнее, 150, – поправил я. – Ведь мы предполагаем, что у каждой облигации будет три транша – один, два и три года.

– Тем более, – ответила Белла Ильинична. – К тому же регионы ведь разные: какие-то – вполне состоятельные, а другие – на грани банкротства. Как инвесторы будут покупать такие облигации? И будут ли вообще? А кто напишет проспекты эмиссии? В регионах же нет специалистов!»

В общем, было видно, что у Беллы Ильиничны куча вопросов и она с трудом верит в эту затею.

Но, с другой стороны, я сразу уловил в ее взгляде искорку реального интереса и интриги. Она увидела, что я пришел не с какой-то «левой» темой, не с коррупционной сделкой. Я не собирался просить денег или предлагать что-то купить. Наоборот, я пришел с проектом, как привлечь деньги в Минфин.

Она это сразу уловила, и я увидел, что моя идея ее тоже воодушевила. По ее глазам было заметно, что проект ее возбудил.

Уже через неделю мы провели переговоры с биржей. Там предложение встретили тоже со скепсисом, но и с большим интересом – тем более после звонка Златкис.

– Это все сделать очень трудно, но можно, – вот что ответили нам по завершении долгих обсуждений. – Все, что зависит от биржи, мы сделаем, вот только мы не уверены, что такие облигации кто-то купит. И кто будет заниматься продажей этих бумаг, искать инвесторов? – спросили нас.

– Об этом не беспокойтесь, мы берем это на себя, – уверенно ответили мы, хотя в тот момент вообще не знали, кому такие бумаги могут быть нужны или хотя бы интересны.

Тогда мы еще блефовали.

Позже, когда проект уже был в самом разгаре, мы встречались с Беллой Ильиничной регулярно, каждую среду, в 12:00.

– О! Агент пришел, – звучно приветствовала она меня в своем кабинете с ударением на первое «А». «Агент».

Раз в неделю мы собирались у нее, чтобы формально назначить стартовую цену очередной порции облигаций субъектов РФ – агробондов. Это уже превратилось в рутину, я приезжал в Минфин как на работу.

Мы, банк МФК, стали тогда официальным торговым агентом Министерства финансов по продаже через биржу облигаций субъектов РФ. Мы сами придумали эту номинацию – торговый агент Минфина.

В принципе, министерство могло организовать продажу облигаций и без торгового агента и вообще все делать самостоятельно. Но Златкис не стала сопротивляться, когда мы ввели эту позицию – торговый агент – в сам проект.

Мы включили ее исключительно для себя. Мы долго ломали голову: как же вставить себя в проект? И в результате придумали, что министерству нужно иметь торгового агента. Златкис, конечно, все поняла, но пропустила это предложение. Я думаю, во-первых, она сама не была еще уверена в успехе проекта и в том, что кто-то купит эти облигации, так что решила: пусть за успех или неуспех проекта отвечает торговый агент. А во-вторых, проект придумали мы, МФК. Мы предложили его, мы его реализовали. Она это понимала – и, думаю, оценила. Но продолжала называть меня «а́гент», с ударением на первое «А», как бы подмигивая мне: мол, я девочка умная, все понимаю.

Через три месяца после нашей первой встречи мы уже провели первый аукцион по агробондам на бирже. Этот аукцион был сверхуспешен, спрос превысил предложение в два раза, и вся порция облигаций была сразу продана!

Я взял бутылку шампанского и поехал к Белле Ильиничне.

Она улыбалась.

Не сговариваясь со мной, тоже с цветами и шампанским приехал Захаров, глава биржи.

Мы сидели у нее в кабинете и, счастливые, пили шампанское.

Белла Ильинична радовалась, что удалось организовать что-то новое, кроме ГКО. Захаров был доволен тем, что мы смогли в один момент запустить такой огромный рынок, как рынок субфедеральных займов на ММВБ.

Мы все сидели немного очумелые от произошедшего. Сказать по правде, за три месяца до того, или даже за месяц, в такое трудно было поверить.

Это была победа!

Именно тогда, в тот момент, в кабинете Беллы Златкис я забыл про крах ТУБа. Он перестал меня мучить, приходить ко мне ночами и ушел куда-то далеко-далеко.

Для меня началась новая жизнь.

P.S.

После первого успешного аукциона я стал приезжать к Белле Ильиничне каждую неделю. Она назначала стартовую цену по бондам. Я все время просил дать цену чуть пониже, чтобы легче было привлечь инвесторов. Златкис слушала меня, но особо не торговалась со мной и все время назначала цену чуть выше, чем я просил.

Но каждый раз аукцион проходил удачно, и все бумаги продавались.

Я, конечно, знал, кто покупает все эти бумаги… но ничего ей об этом не говорил.

А она не спрашивала.

Так прошли три или четыре аукциона. Где-то на пятом, когда объем проданных облигаций уже исчислялся сотнями миллионов долларов, Белла Ильинична не выдержала и спросила меня:

– А кто у вас все это покупает?

Она спросила об этом как бы невзначай, делая вид, что ей в общем-то безразлично. Но я понял, что это для нее ключевой вопрос, что он давно ее волнует.

– Это – CSFB, – после некоторой паузы ответил я.

Белла Ильинична подняла на меня взгляд… и мы долго смотрели друг на друга.

Только в этот момент она все поняла.

Миллиард долларов агробондов (1997 год)

Начались торги сельскими облигациями

Минфин продал долги пяти регионов

Вчера в фондовой секции ММВБ прошли первые торги «сельскими» облигациями. Большинство участников рынка до самого последнего момента полагали, что Министерство финансов завысило цену продажи и итоги аукциона станут неудачными для него. Однако вопреки прогнозам все облигации были проданы, а спрос на них почти вдвое превысил предложение.

«КоммерсантЪ», 21 июня 1997 года[32]

Основной проблемой и интригой этого проекта был вопрос: а кто купит эти бумаги? Можно было придумать и написать проспекты эмиссии облигаций и даже через Минфин заставить областные администрации их выпустить.

Но кто их купит?

Ответ на этот вопрос так и оставался неясным.

Когда скелет проекта стал виден, Минфину нужно было провести тендер. Министерство не могло назначить нас своим агентом без конкурса, и потому Белла Ильинична попросила нас подготовить правила тендера, на основании которого Минфин бы отобрал всех своих основных агентов: депозитарий, банк – платежный агент и банк – торговый агент.

Конечно, нам хотелось победить во всех номинациях. Но к тому моменту мы понимали, что проект уже стал известен на рынке и на тендер явятся и другие.

Пришел весь «крупняк»: «Менатеп», «Альфа», особо рьяно лез «Российский кредит». Нам было очень обидно: мы придумали этот проект от начала до конца, мы написали к нему все материалы – и что? Кто-то другой явится на всё готовое и станет делать его уже без нас? Это казалось абсолютно несправедливым, но, поскольку речь шла о бюджетных средствах, других вариантов, кроме как пройти через тендер, не было. Я очень тогда волновался.

Но спустя час после вскрытия конвертов мне позвонил заместитель министра финансов и поздравил. Мы победили по всем номинациям. Онэксимбанк стал депозитарием проекта, а мы, МФК, – платежным и торговым агентом!

Мы понизили тогда нашу комиссию почти до нуля, нам нужна была эта победа!

Мы не задумывались тогда еще о конкретном заработке, мы решили ввязаться и победить. Теперь оставалось только все организовать, а потом… кому-нибудь продать все эти облигации.

Но кому?

Мы уже начали готовить типовые проспекты эмиссий для всех областей. Златкис организовывала сбор глав финансовых управлений всех 60 областных администраций в Минфине, на Ильинке. Биржа перерабатывала регламенты торгов под субфедеральные бумаги. Работа кипела.

Где-то в это же время мы проводили очередную сделку по продаже «товарных» векселей то ли «Лукойла», то ли МПС для Credit Suisse First Boston, и я между делом стал им рассказывать про агробонды.

Они заинтересовались. Я это понял сразу. Франсуа Букле и Пьер Дахан стали звонить почти одновременно. Они были из одной группы, но из разных подразделений Credit Suisse и конкурировали друг с другом.

Когда я рассказывал им, каждому по отдельности, про эти облигации российских регионов, они поначалу слегка морщили лица. Оба они нигде не были в России, кроме Москвы и Санкт-Петербурга.

Но когда они спросили, какой предполагается объем, и я ответил: «Миллиард долларов», – они оба сказали: «Я должен взять паузу, но я вернусь… И прошу, никому больше об этом проекте не рассказывай».

На следующий день они оба вернулись ко мне и оба заверили, что это им очень интересно, они купят все. Главное, чтобы доходность по бондам была большая.

– «Большая» – это какая? – переспросил я.

– Где-нибудь на 10–15 % годовых больше, чем по ГКО, – ответили они мне.

Когда Credit Suisse дал мне слово, что банк купит все, я зажал язык за зубами. Об этом не должен был узнать никто!

Я понял тогда, что это удача.

Это был мой туз, мой джокер! И мы ринулись с еще большей энергией готовиться к первым аукционам.

Теперь было важно, чтобы Минфин, устанавливая стартовую цену, не жадничал и дал нам 10 % годовых сверх доходности

по ГКО. На первой же формальной встрече со Златкис, где обсуждали цену размещения бумаг, она согласилась, что 10–15 % премии сверх доходности по ГКО – это нормально, рыночно.

В первый день аукциона по агробондам Credit Suisse купил, кажется, 90 % объема – и далее почти на всех аукционах основным покупателем этих бумаг были CSFB и CSFP. Они скупили в тот год агробондов на общую сумму около 500 миллионов долларов.

P.S.

Через год после дефолта 1998-го, когда рухнули большинство крупнейших российских банков, когда из страны побежали иностранные инвесторы, продавая все подряд и оставляя после себя заснеженную пустыню, мы с командой решили начать собственный бизнес.

И стартовали мы именно со скупки этих обесценившихся агробондов. Мы покупали их у перепугавшихся иностранцев или помогали взыскивать деньги с регионов – для тех, кто испугался не сильно. С кем-то из регионов судились, с кем-то договаривались.

Давно уже нет на рынке тех агробондов, да и некоторых регионов уже не существует – например, Агинско-Бурятский автономный округ растворился в Читинской области. Исчезли и CSFB с CSFP, растворившись в структурах Credit Suisse.

И постепенно вся эта история растворилась во времени…

Монте-Карло (лето 1997 года)

Они стали переманивать меня к себе почти сразу. Когда наша эпопея с агробондами была в самом разгаре и Credit Suisse First Boston скупил в портфели своих клиентов этих бумаг на пару сотен миллионов долларов, они стали звать меня к себе.

Пьер Дахан был очень интересным, контактным и открытым человеком. Мы часто ужинали с ним тогда в московских ресторанах, и Пьер довольно подробно рассказывал мне про структуру и внутреннюю кухню московского и лондонского офисов CSFB. Именно от Пьера я узнал короткую, но уже яркую историю московского CSFB.

В 1991 году московский офис CSFB возглавил молодой инвестбанкир из Лондона Борис Йордан. Банк активно рос и развивался, но в 1995-м Йордан покинул CSFB, забрал из московского и лондонского офисов лучших людей – и создал свою компанию «Ренессанс-Капитал».

Этот ход Йордана был абсолютно неожиданным для CSFB, ведь Борис не только увел лучших сотрудников (таких как Стивен Дженнингс), но и забрал наработки, контакты и начатые проекты.

По сути, CSFB в Москве пришлось все начинать с нуля, при этом конкурируя уже не только с крупными мировыми банками, но и прежде всего со своими же бывшими сотрудниками – Йорданом и Дженнингсом.

Credit Suisse опять ринулся в бой, он нанял Алекса Кнастера на место Йордана и стал срочно набирать новых людей, среди которых пришел и Пьер Дахан. Им предстояло раскрутить все заново, но у Credit Suisse было главное.

У этого мирового по масштабам инвестбанка были деньги, огромные деньги.

И за пару лет Credit Suisse сильно сократил отставание в Москве, почти догнав «Ренессанс-Капитал». Я это четко увидел тогда по нашим совместным сделкам. На рынке акций CSFB еще отставал от «Ренессанса», но на рынке долгов он его уже к тому времени обогнал.

Пьер был замом у Кнастера, он отвечал за весь трейдинг и искал сильного человека, кто возглавил бы рынок долгов в московском CSFB.

Эту позицию он и стал предлагать мне. Он не был навязчив, никуда не спешил, мы просто начали встречаться все чаще и чаще. Во-первых, мы делали все больше совместных сделок, а во-вторых, мы все больше и больше стали симпатизировать друг другу.

Мне очень нравился Пьер Дахан.

Это был высокообразованный, тонких манер француз. Он хорошо говорил по-русски, и потому не составляло никакого труда с ним общаться и все понимать с полуслова.

Пьер стал на каждой встрече рассказывать мне о том, что за структура CSFB, что представляет собой лондонский офис и что – московский, какие вопросы решают в Лондоне, какие в Москве, сколько человек работает тут, кто и за что отвечает.

Я не давал Пьеру каких-то обещаний, он просто рассказывал, а мне было любопытно. В тот момент я еще не устал от МФК и «Онэксима», мне все там нравилось, у меня хорошо шли дела, но узнать, как устроен ведущий мировой инвестбанк, было интересно!

Наступало лето, и Credit Suisse пригласил меня и еще десяток ведущих российских банкиров в Монте-Карло.

Раз в год CSFB в каком-нибудь шикарном и дорогом месте устраивал выездную тусовку для своих самых важных клиентов. В этот раз таким местом было выбрано Монте-Карло.

Был снят самый шикарный отель и великолепные залы для приемов. Утром прошла небольшая официальная часть с презентацией какой-то аналитики по России, странам СНГ и Востока, а в остальное время просто тусовка: ресторан, пляж, казино, ночной клуб – в общем, все, чем жило и живет Монте-Карло.

Здесь были руководители или начальники отделов ведущих российских банков, а также ребята из Минфина и ЦБ. Это реально был цвет российского инвестментбэнкинга. Именно тут, на ежегодных тусовках CSFB, мы все между собой и знакомились. Мы были конкурентами, и обычно если и разговаривали друг с другом, то в основном по телефону. А тут нас собирали вместе – мы тесно общались и тусовались.

Сам CSFB был представлен на высоком уровне, приехало не только все московское руководство, но и все лондонское начальство, весь их цвет.

И вот после очередного обеда, в перерыве между походом в казино и ночной клуб, ко мне подошел Пьер и сказал, что со мной хотел бы переговорить руководитель лондонского офиса CSFB, их самый главный – и он зовет меня и Пьера зайти на несколько минут к нему в президентский номер.

Я не помню уже, как его звали, это все было тогда для меня как в тумане.

Он начал с того, что очень рад, что у меня и Пьера сложились хорошие деловые контакты и что мы проводим много больших и интересных сделок. Его воодушевил проект с агробондами,

который я придумал и воплотил в жизнь – как выяснилось, Пьер ему все это рассказывал! – и он хотел бы предложить мне и моей команде перейти работать в CSFB.

– Что вы думаете о таком предложении? – тут же спросил он.

Я чуть замялся, поблагодарил за прием, сказал, что Пьер мне уже много рассказывал о банке, его задачах, что мне это интересно и… я согласен.

P.S.

После этой встречи я пошел в свой номер переодеться, сел на кровать, сжал кулаки и сильно-сильно зажмурился. Это был момент невероятной эйфории!

Я сидел на кровати и как очумелый пытался осознать все, что произошло.

Примерно год назад рухнул Тверьуниверсалбанк и Козырева подписала приказ о моем увольнении. Я, как и все мои друзья, оказался на улице.

Оставались последние сто тысяч долларов – и пропасть неизвестности впереди.

Потом было начало работы в МФК, этот скромный кабинет на выселках, в конце Кутузовского. Этот унизительный «Дэу Нексия», который мне полагался по рангу как директору департамента. И вот прошел год, всего один год.

Я сижу в лучшем отеле Монте-Карло в компании элиты российского инвестментбэнкинга, и руководитель лондонского CSFB, самого крутого мирового инвестбанка, приглашает меня на работу.

И говорит мне, что их банк будет рад работать вместе со мной!

Борис (лето 1997 года)

Объединение МФК и «Ренессанс-Капитала»

МФК и «Ренессанс-Капитал» объединятся в крупнейший инвестиционный банк

Вчера было официально объявлено о начале процесса слияния банка МФК и инвестиционной компании «Ренессанс-Капитал». Председателем совета директоров нового банка – «МФК-Ренессанс» – станет Владимир Потанин, а председателем правления – Борис Йордан. Это первая в России попытка создания классического инвестиционного банка, способного на равных конкурировать с аналогичными западными финансовыми институтами.

«КоммерсантЪ», 10 июля 1997 года[33]

Первый раз я встретился с Борисом Йорданом у себя в кабинете, в трейдинговом зале МФК. Борис приехал тогда знакомиться с коллективом банка, об объединении с которым они с Потаниным объявили накануне.

Эта новость застала нас всех – и в МФК, и в «Ренессанс-Капитале» – врасплох.

Они решили создать инвестиционный банк «МФК-Ренессанс», где 50 % будут у Прохорова с Потаниным, а 50 % у Йордана с партнерами. Борис Йордан станет президентом банка.

В МФК отсутствовала отдельная переговорная комната, потому я пригласил Бориса в свой кабинет и предложил свое кресло, а сам сел напротив. Борис Алексеевич по-барски согласился и уже хотел было начать мне что-то рассказывать про свои грандиозные планы, как я тут же его огорошил, заявив, что… ухожу.

Йордан был младше меня на год. Но в тот момент и вообще в то время он мне казался старше и гораздо опытнее. О нем уже ходили легенды. Американец из семьи русских эмигрантов первой волны, он владел русским в совершенстве. Из Нью-Йорка он поехал работать в Лондон, аналитиком в инвестбанк CSFB. Он быстро там вырос и вскоре возглавил московский офис банка,

который участвовал тогда во всех крупнейших приватизационных сделках постперестроечной России.

Борис, с одной стороны, был холеным и уверенным в себе сверхуспешным американским инвестбанкиром, а с другой – потомком русских эмигрантов. В нем это органично сочеталось: страсть к деньгам и страсть к России. Именно глядя на него, желая быть похожим на него, в конце девяностых потянулись из Нью-Йорка в Москву Голицыны, Шидловские, Родзянко и другие звучные фамилии прошлой России.

В 1995 году Борис бросил CSFB и создал с партнерами компанию «Ренессанс-Капитал», которая за короткое время стала лидером российского рынка. «Ренессанс» организовывал, наверное, самые громкие инвестиционные сделки того времени – такие как IPO[34] «Вымпелкома» в Нью-Йорке или продажа Соросу пакета акций в «Связьинвесте».

Эти сделки были тогда очень важны и для «Онэксима». В конце 1997-го именно «Ренессанс-Капитал» принес Потанину сделку, в рамках которой British Petrolium за 600 миллионов долларов выкупила у «Онэксима» 10 % акций «Сиданко». То были знаковые сделки, подобных которым на рынке тогда еще никто не делал.

Это оценили Потанин с Прохоровым – и стали очень уважать Бориса и верить ему, что и привело в итоге к решению объединить два банка и создать единый «МФК-Ренессанс».

– Куда ты уходишь? – спросил меня Борис.

– В CSFB, – ответил я.

Борис замер на мгновение… глаза его округлились, и он начал вдохновенно мне рассказывать все, что он знал и помнил про CSFB.

– Банк этот, конечно, сильный и большой, но там все решается в Лондоне! Ничего нельзя решить в Москве. Вообще ничего! CSFB – большой бюрократический монстр, – говорил мне Борис. – Я работал там более пяти лет, я все там знаю, мне известно, как они принимают решения, как проводят сделки, как платят людям. А главное – они лузеры! Мы, «Ренессанс», победим. Я увел оттуда лучших людей, мы набираем профессионалов со всей России и со всего мира, – убеждал меня разгоряченно Борис. – Мы их победим! Мы знаем всех их клиентов. Зачем им работать через CSFB, если есть «Ренессанс»? Мы лучше понимаем Россию. Они в CSFB все сплошь иностранцы! У нас тоже много экспатов, но я ставлю на русских! Мы создаем лучший инвестиционный банк России!

В общем, Борис Алексеевич разгорячился. Он попросил меня не спешить с решением, и я согласился – в тот день он был

действительно убедителен.

Сразу после разговора со мной Борис стал звонить всей своей команде и объявил общий сбор. «Караул, мы можем купить пустышку», – он имел в виду МФК. К тому моменту они с партнерами уже успели примерно понять баланс МФК и его бизнес.

В банке имелись другие подразделения и направления, но основной департамент в МФК в тот момент был уже наш. И наш уход был бы очень чувствительным для сделки слияния МФК и «Ренессанса».

После той встречи мне пришлось увидеться со всей звездной командой «Ренессанс-Капитала» – и, нужно сказать, я в нее влюбился! У всех ребят горели глаза.

Они были победителями, им нравилось быть победителями!

P.S.

Я размышлял тогда около недели. Мне постоянно звонил Пьер из CSFB. Он тоже почувствовал, что Борис начал меня переубеждать.

В предложении CSFB было больше лоска, четкости и денег, годовой контракт в миллион долларов и гарантированный бонус. Но начались вопросы по команде. В CSFB сразу стали спрашивать: «Зачем тебе брать с собой пятнадцать человек? Хватит и двух-трех». Это стало для меня в ту неделю первым сложным выбором.

Предложение «Ренессанса» содержало больше неопределенностей, но Йордан был уже легендой рынка, и вместе с Потаниным и Прохоровым можно было делать любые по масштабу сделки.

Я колебался, и последним аргументом стал звонок Прохорова – он позвал меня к себе переговорить.

Михаил сказал, чтобы я не сомневался. Он даст мне должность заместителя председателя правления в объединенном «МФК-Ренессансе».

И ему очень важно, чтобы в этом совместном с Йорданом банке у него был свой человек.

Это был последний для меня аргумент.

Я остался.

«МФК-Ренессанс» (1997–1998 годы)

Первыми задачами, которыми я занялся в объединенном банке, были раздел имущества «МФК» с «Онэксимом» и утверждение единого бюджета на следующий, 1998 год. Оба этих вопроса – казалось бы, простых и рутинных – открыли тогда для меня много нового.

Потанин с Йорданом, сделав публичное заявление о слиянии двух структур в единый банк «МФК-Ренессанс», просто выдвинули лозунг. Теперь этот лозунг нужно было как-то реализовать.

И тут вдруг выяснилось, что МФК совсем не просто отделить от Онэксимбанка. Оказалось, что МФК и Онэксимбанк – это сиамские близнецы.

Я думаю, в тот момент и Прохоров, и Потанин уже плохо представляли себе внутреннюю структуру собственной группы, они находились слишком далеко и высоко, чтобы вдаваться в подробности. А подробности были таковы, что в этих банках переплетено было все.

Финансовые потоки обоих банков управлялись через единое казначейство, что чрезвычайно запутывало ситуацию. Не так-то просто было понять, сколько у кого денег.

Между банками проводилось много различных взаимных сделок. По одним МФК должен был «Онэксиму», а по другим – наоборот. Все они были разными по срокам. Там имелись и чисто «технические» временные кредиты от Онэксимбанка, и крупные смысловые сделки вроде кредита от МФК под залог акций Новолипецкого металлургического комбината – да не просто пакета, а блокирующего. Все было перемешано и свалено в одну кучу.

Прежде два банка – МФК и «Онэксим» – жили как единое целое, как две структуры одного организма. Например, никого особо не волновало, что все охранники и шоферы огромного Онэксимбанка получают зарплату из бюджета МФК. А нужно сказать, что охранников и шоферов в Онэксимбанке было много, очень много. По сути, бóльшую часть расходов на содержание автопарка, зарплаты водителям, а также на всю службу безопасности и охрану Онэксимбанк перекладывал на бюджет МФК. В рамках единой структуры было все равно, из каких источников финансировать какие расходы, это было еще оправданно.

Теперь же, после сделки с «Ренессансом», все это предстояло разделить.

А в «Онэксиме» никто не хотел с этим спешить. Перевести

весь гараж с водителями и всех охранников на бюджет банка значило в один момент очень сильно увеличить его расходы.

Никто такого, естественно, не хотел, и «Онэксим» начал динамить процесс. Но динамить в этой ситуации означало продолжать вешать эти расходы на бюджет МФК – то есть теперь уже на совместный бюджет «МФК-Ренессанса».

И потянулись многомесячные переговоры, тяжбы и дрязги. Кто кому должен? Что, в каком объеме и у кого останется?

Начал устанавливать свои принципы и правила «Ренессанс-Капитал».

И тут внезапно выяснилось, что правила жизни, по которым привыкли работать американец Йордан и новозеландец Дженнингс, очень сильно отличаются от тех, по которым жили русские Потанин и Прохоров.

Тремя кардинальными отличиями в этих правилах жизни были автопарк, столовка и кадры.

Онэксимбанк и МФК, как и Тверьуниверсалбанк, представляли собой типично «советские» учреждения. Здесь по статусу полагался автомобиль – чем выше статус, тем престижнее марка.

В советских учреждениях ограничивались черной «Волгой». В «Онэксиме» и МФК все топы любили «Ауди», в крайнем случае «БМВ» или «мерседес». У начальников департаментов и отделов были «Дэу» разных марок.

К каждому автомобилю, естественно, полагалось по водителю, а топам – и по два. Если есть штат шоферов, то нужно помещение, где бы они все собирались, а кроме того, гараж, чтобы ставить и ремонтировать машины. А для учета и содержания всего этого нужен был еще и штат бухгалтеров.

В общем, расходы на автопарк, на его содержание и учет получались внушительными. У Онэксимбанка и МФК к тому времени на балансе было больше ста машин! Когда эту цифру увидели Йордан с Дженнингсом, у них округлились глаза.

– Знаете, сколько у нас автомобилей в «Ренессансе? – спросили они у меня. И тут же ответили: – Один!

– Это мой автомобиль, – подтвердил Борис. – Да и тот я хочу снять с бюджета и ездить на своем личном, чтоб другим неповадно было.

Первое правило «Ренессанса», которое реально поразило меня своей простотой и элегантностью, звучало так: «Мы платим большую зарплату, а каждый сам волен решать, куда ее потратить!» Хочешь автомобиль с водителем – трать свои деньги на это. Хочешь «БМВ» или «Феррари» – покупай. Правда, если зарплата и бонус тебе позволят. Нет никакой иерархии по маркам

машин, все ездят на чем хотят. Нет никакой бухгалтерии по учету и сопровождению автопарка.

И действительно, я вдруг обнаружил, что в Москве уже можно было легко взять в аренду машину практически любой марки с водителем. Шофер сам заботился об автомобиле, сам следил за его заправкой и ремонтом. Если машину покупал ты сам, нужно было только найти шофера. Правда, он не нанимался в штат, и ты ему платил «в конверте», но такие мелочи американца и новозеландца абсолютно не волновали. Как, собственно, тогда они не заботили и нас. Это первое правило мне очень понравилось! Странно было, что мы к нему ранее не пришли сами. Ему нас научил «Ренессанс-Капитал».

Второе правило «Ренессанса» касалось столовки. И у нас ранее в ТУБе, и в «Онэксимбанке» с «МФК» имелась своя корпоративная столовая. Много лет было принято, что обеды для сотрудников вообще бесплатны или банк доплачивал значительную сумму на содержание столовой. Это все были, возможно, советские пережитки. Но весь наш персонал к такому порядку вещей давно привык и не знал, как без него жить.

«Ренессанс» порезал все расходы на столовку. Разом. Все.

И опять здесь в основе лежал тот же принцип: у нас достаточно высокие зарплаты, чтобы каждый сотрудник сам решал, где и чем ему питаться.

Действительно, к тому моменту в центре Москвы имелось уже достаточно кафе, довольно разнообразных по ценам и меню. В общем, дотации на столовку были тут же порезаны.

Третье правило касалось кадров. Этим в «Ренессансе» ведал Стивен Дженнингс. Он не любил общаться с людьми, да и не мог это толком делать, так как просто не говорил по-русски.

Стивен принадлежал к числу тех людей, кому плохо даются языки, кроме родного. В его случае это был английский. По-русски Стивен говорил очень плохо. Он что-то понимал на слух, но довольно мало и потому общаться с персоналом он не очень любил, а если ему и приходилось, то Стивен делал это через помощника.

Понятно, что при таком общении терялся контакт. Это понимали и сотрудники, и сам Стивен. И потому такого общения с рядовым персоналом было мало. Стивен, конечно, общался со всеми руководителями, но те все владели английским. А с рядовым персоналом он почти не общался.

И потому увольнять сотрудников Стивену было легче, чем кому-либо другому. Эта почетная обязанность, увольнять сотрудников, была возложена на Стивена Дженнингса.

Тут он вел себя четко и бескомпромиссно.

Его не интересовали какие-то истории – откуда человек пришел, сколько он уже работает. Его не интересовали личные качества этого сотрудника. Стивен мыслил очень просто: «Сколько нам нужно персонала, чтобы делать то-то и то-то? Сколько он стоит на рынке? Я готов дать на 10 % больше рынка», – говорил он.

Но если компания могла обойтись без какого-то сотрудника, Стивен безжалостно вычеркивал его из списка. И отдел кадров работал уже как машинка по увольнению.

«Ренессанс» был по настоящему «американским» инвестиционным банком, агрессивным и четким в своем понимании интереса и прибыли.

Бюджет «Ренессанса» был большой, но рациональный. Так не работали тогда наши банки. Этому искусству все российские банки еще только учились.

P.S.

Разводом с Онэксимбанком и утряской бюджета и кадрового состава «МФК-Ренессанс» мы занимались почти весь 1998 год вплоть до августа. Но дефолт поставил под вопрос саму сделку объединения, и слияние в результате так и не состоялось.

Мы отделили «МФК» от «Онэксима», и МФК сумел пережить дефолт и даже сохраниться. МФК мог бы стать после дефолта даже опорным банком группы «Интеррос», но слишком уж много было в нем всякого разного.

Из «Ренессанса» сразу после дефолта 1998-го ушел весь его звездный состав инвестбанкиров: Борис Йордан, Леонид Рожецкин, Антон Кудряшов, Ричард Дитц. Все разбрелись кто куда, делать свой самостоятельный бизнес.

А на хозяйстве, отвечать за долги, остался один Стивен Дженнингс. Он, по-моему, единственный из той звездной команды не был инвестбанкиром. Он был, скорее, завхозом, начальником отдела кадров, полковым капелланом, но не инвестбанкиром.

ЮКСИ (зима 1998 года)

ЮКОС купил свой долг перед Родиной

Хотя власти отказались вчера обнародовать итоги аукциона облигаций «Самаранефтегаза» и «Юганскнефтегаза», Ъ удалось узнать, кто победил. Как это часто бывает, борьба завершилась еще до конкурса: перед самым его началом группа «МФК-Ренессанс» отступила, сняв свою заявку. И облигации достались группе «ЮКОС-Роспром». Кому я должен – всем прощаю.

«КоммерсантЪ», 11 февраля 1998 года[35]

Мы узнали об этом из газет.

– Они хотят повторить наш трюк, – с такими словами ко мне в кабинет вбежал один из сотрудников и показал «незаметное» информационное сообщение в каком-то государственном вестнике.

Там говорилось, что две нефтяные компании – «Юганскнефтегаз» и «Самаранефтегаз» – выпустят в счет своих просроченных налоговых долгов облигации и отдадут их в Минфин.

По сути, Минфин повторял то, что мы проделали с агробондами, только теперь вместо субфедеральных облигаций он собирался выставить на торги первые корпоративные облигации!

Это показалось очень интересным, эмитентами были известные нефтяные компании, да к тому же гарантом по тем бондам выступал сам ЮКОС.

В общем, это сразу нас заинтересовало, и я стал звонить в Минфин, пытаясь что-то разузнать. Впрочем, очень быстро я понял, что там не рады нашим звонкам. В министерстве мне ответили, что им самим мало что известно и что эти облигации они передали в РФФИ[36].

Я стал звонить в РФФИ. Но и там я почувствовал некоторую таинственность – никто не хотел нам ничего рассказывать про эти облигации нефтяных компаний. Все это меня еще сильнее заинтриговало.

И я начал копать.

Что это вообще за облигации? Откуда они взялись? Кому нужны?

Наше расследование показало следующее: к началу 1997 года в стране накопились большие долги по налогам, и правительство РФ разработало специальную программу, в рамках которой крупнейшим налогоплательщикам – в их числе «Юганскнефтегазу» и «Самаранефтегазу» (обе компании тогда входили в ЮКОС) – реструктурировали накопившиеся долги на пять лет. В обеспечение этого они должны были выпустить двухлетние облигации и отдать их в Минфин. В случае разового нарушения текущих налоговых платежей министерство имело право продать эти облигации на рынке.

Это было странное наказание должника, так как Минфин «грозил» продать облигации с большим дисконтом. Но правила были именно такими.

И вот в начале декабря 1997 года «Юганскнефтегаз» и «Самаранефтегаз» нарушили свои текущие налоговые платежи, и Минфин тут же перевел облигации компаний в РФФИ для продажи на рынке.

Об этом проекте не писали специально газеты, его никто не раскручивал в печати, хотя он был знаковым.

Стало очевидно, что этот проект ЮКОС сделал специально под себя. Он сам как-то пролоббировал его для своих нефтяных дочек и сам же решил с дисконтом скупить собственные же долги.

Когда мы поняли, в чем тут дело, стали с еще бóльшим упорством звонить в РФФИ.

– Мы требуем предоставить нам всю информацию по этим облигациям и по торгам, – настойчиво просили мы. – Если вы не передадите нам документацию, мы станем писать в прессу! – это был наш финальный аргумент, после чего они сдались, и мы наконец получили все бумаги.

Но нам также сказали, что зря мы лезем в это. Все уже якобы организовано, и покупатель есть.

– Зачем вы, «МФК-Ренессанс», в это лезете? Что, других проектов на рынке нет?

– Таких крупных по размеру, по именам эмитентов и по доходности на рынке нет, – ответили мы. – Мы пойдем на торги, готовьтесь!

В тот момент я, безусловно, блефовал.

Мы еще ни с кем не разговаривали, даже не начинали искать и обзванивать инвесторов. Просто я почувствовал, что тут «есть мясо».

До торгов оставалось около трех недель. Теперь у меня было уже два места, где я мог искать инвесторов: старый добрый CSFB

и новый еще для меня «Ренессанс».

Я пошел и туда, и туда.

В CSFB к тому времени уже успокоились в отношении моего отказа перейти к ним, и мы продолжали сотрудничать, хотя «настоящая любовь» прошла – все-таки мы работали в конкурирующих банках. Там мне сказали, что это интересно, но нужно проверить юридическую сторону проекта. Как оформлена гарантия головного ЮКОСа? Какова природа самого выпуска этих облигаций с точки зрения закона? Есть ли чьи-то претензии?

В «Ренессансе» я пошел к Рожецкину. Он был тогда основным и самым ярким инвестиционным банкиром «Ренессанс-Капитала». Лёне предложение очень понравилось, но сам он был занят тремя или четырьмя другими крупными сделками и потому сказал: «Серега, тема – класс! Но денег на нее сейчас нет. Деньги ищи сам», – посоветовал он.

Борису Йордану идея сделки тоже понравилась, точнее, ему понравился сам факт, что мы решили «подраться» с ЮКОСом и «Менатепом». Эта группа была тогда основным конкурентом и Потанина, и Йордана – причем во всем, и потому сама «тема» ему понравилась.

Но давать на нее денег никто внутри не хотел. Во-первых, их требовалось много. Объем бумаг составлял около 2 миллиардов рублей. А во-вторых, финансировать возможную «войну» с «Менатепом» все побаивались.

В общем, в «МФК-Ренессанс» решили дать мне на эту сделку карт-бланш, но деньги я должен был найти сам.

К тому времени у нас уже накопились прямые контакты с рядом клиентов и фондов, и я стал звонить им напрямую. Кто-то сразу согласился, но денег на всю сделку все равно не хватало.

Надежда оставалась только на CSFB и на то, что их юристы одобрят проект. Но время шло, и мы решили не дожидаться подтверждения из Лондона – и подали заявку на торги в РФФИ.

Заявка представляла собой толстую пачку из множества документов, завизированных и прошитых. Когда мы принесли ее торжественно в РФФИ, там поняли, что всё серьезно: мы идем на торги.

Был вечер пятницы, когда мне позвонили из «Менатепа» и предложили встретиться, побеседовать у них в офисе на Колпачном. Договорились на завтра, днем в субботу – в том самом здании, рядом с бывшим обкомом комсомола, где мы когда-то начинали свой Тверьуниверсалбанк.

Теперь это здание переделали под дом приемов «Менатепа». Там мы и встретились.

Нас от «МФК-Ренессанс» было двое, я и мой зам. От «Менатепа» пришли Платон Лебедев, пара юристов, а в углу присел какой-то маленький человек.

Лебедев и юристы были в костюмах и галстуках, а человек в углу – в джинсах и свитере. Я тоже пришел в джинсах, была суббота.

Лебедев очень корректно, но с наездом начал встречу и спросил:

– Зачем вы подали заявку на торги по облигациям? Это наши компании, наш проект, мы сами его организовали и хотели бы все провести самостоятельно.

– Но аукцион проводит государство, РФФИ. Им нужно получить максимальную цену, это их право. И потому мы тоже решили участвовать и тоже хотим купить облигации, мы верим в компанию ЮКОС и в ее гарантии, – корректно ответил я.

– Это огромные деньги, нужны полтора-два миллиарда рублей, – продолжил Платон Лебедев.

– Мы готовы, – парировал я. – Мы уже полгода ведем аналогичный проект по агробондам, там объем в четыре раза больше – 8 миллиардов рублей. Мы нашли средства для него, у нас есть деньги и для этого проекта, – уверенно блефовал я.

Этот «корректный» разговор продолжался около получаса.

Лебедев убеждал нас, что нам это не нужно, что следует быть партнерами на рынке и далее в том же духе. А я говорил, что нам бы очень хотелось купить облигации, что у нас есть деньги и т. д. Когда в диалоге мы пошли уже на третий круг, из угла вдруг подал голос сидевший там человек в джинсах и свитере:

– А чьи у вас деньги?

– Различных западных банков и хедж-фондов[37], – ответил я.

– Ваши хедж-фонды не будут это покупать. Мы юридически сделаем все так, чтобы заблокировать ваши западные банки и хедж-фонды, – резко и самоуверенно начал говорить этот человек.

Дальше я услышал монолог этого «человека в джинсах и свитере».

Это был монолог суперпрофессионального инвестбанкира. Он пошагово, четко и детально разъяснил мне и всем присутствующим, что будет делать «Менатеп», чтобы не дать возможность западным фондам купить эти бумаги.

Все, что говорил ранее Платон Лебедев, показалось детским лепетом.

А все, что сейчас говорил этот человек, было в самую точку!

Я, открыв рот, слушал его и пытался найти в голове хоть

какие-то контраргументы, но не находил. Так же завороженно слушал его и Лебедев с двумя своими юристами.

Только тут я понял, кто он такой.

Это был Евгений Швидлер, президент «Сибнефти».

За неделю до нашей встречи две компании, ЮКОС и «Сибнефть», торжественно объявили о своем объединении. Они решили создать крупнейшую на тот момент в России нефтяную компанию, ЮКСИ, где председателем правления должен был стать Ходорковский, а председателем совета директоров – Швидлер.

Я, конечно, знал об этом событии, но на тот момент они лишь объявили о своих планах, формальное объединение еще не началось.

Швидлер был человек не очень публичный, потому я тогда увидел его впервые. Он начал погружаться в дела ЮКОСа и пришел посмотреть, как здесь «решают» вопросы.

В тот день мы ни о чем не договорились и разошлись. Я заявил, что мы тем не менее пойдем на аукцион. А Швидлер сказал: «Попробуйте».

Мы искали деньги еще целую неделю, но юристы CSFB не спешили давать положительный ответ.

А когда за неделю до аукциона на факсы трех информагентств пришли анонимные письма от «миноритарных акционеров» «Юганскнефтегаза» и «Самаранефтегаза», оспаривающих выпуск облигаций, я понял, что мы проиграли.

С таким юридическим бэкграундом найти инвесторов на эти бонды было невозможно. В течение недели мы еще продолжали войну наших пресс-служб, но за день до торгов все-таки сняли свою заявку.

P.S.

На торгах все облигации выкупил банк «Менатеп» по средней цене 64 % от номинала – это давало ему доходность свыше 150 % годовых.

А слияние ЮКОСа и «Сибнефти» так и не состоялось. Как поясняли знающие люди, из-за «несовпадения методов управления»…

Норильск, Якутск, Иркутск… Санкт-Петербург (весна 1998 года)

Сергей Васильев: «Лебедь понравился западным банкирам»

Периодические финансовые кризисы и политические скандалы не способствуют росту доверия западных инвесторов к России. Тем не менее наша страна пытается привлечь деньги Запада. Реально ли это сегодня? За ответом мы отправились в компанию, от которой, по мнению брокеров, зависит поведение многих западных инвесторов в нашей стране.

«Дом и корабль», рубрика Елены Качуры[38]

Работа инвестиционного банка – это прежде всего работа с клиентами, тусовка клиентов. Чем лучше ты их «тусуешь», тем круче ты как инвестбанк.

Такая внутренняя парадигма заложена в устройстве любого инвестбанка, но в «Ренессансе» это было особо заметно – возможно, вследствие того, что Борис и Стивен в прошлом работали в Credit Suisse. Там все время куда-то вывозили своих самых важных клиентов: то в Монте-Карло, то в Стамбул, то в Рио-де-Жанейро. CSFB вывозил русских клиентов потусить в какую-нибудь западную столицу, а «Ренессанс» решили поступить наоборот.

«Ренессанс-Капитал» позвал своих западных клиентов проехаться по России.

Это была действительно грандиозная задумка – и по масштабу, и по маршруту, и по количеству вовлеченных людей. Эдакое русское сафари – путь предстоял впечатляющий, а именно: Москва – Норильск – Якутск – Иркутск – Красноярск – Екатеринбург – Ростов-на-Дону – Санкт-Петербург – и снова Москва!

На это «сафари» прилетели тогда инвесторы со всего мира, в основном из Америки. Не Баффет или Сорос, конечно, – это были молодые ребята, трейдеры и аналитики из крупных инвестдомов или из известных хедж-фондов. Им всем, мне кажется, было до тридцати. Мне самому тогда исполнилось

тридцать три.

Предстояли встречи с губернаторами и начальниками финансовых департаментов субъектов Российской Федерации.

Вначале все собрались в «Гранд Марриотте» на Тверской.

Борис Йордан поприветствовал прибывших – и, увидев всех этих молодых ребят, такого же примерно возраста, как и он сам, обрадовался и много смеялся. Затем Борис рассказывал какие-то истории из своего бойскаутского американского детства.

– Я уверен, это будет увлекательно и интересно! – говорил он. – Вы увидите настоящую Россию. Все инвесторы привыкли прилетать только в Москву или в Петербург. Но Россия – огромная страна, и вы ее увидите. Я завидую вам, так как не смогу вместе с вами пролететь по всему маршруту.

Борис собирался посетить только Красноярск.

Все были в предвкушении.

Норильск встретил нас хмуро. Там в то время стояла полярная ночь. Я не запомнил его вообще, сразу из самолета мы на автобусах отправились в местную администрацию. По темным улицам закопченного города мы прибыли в какое-то здание сталинской постройки – и после сухой лекции опять сели в автобус и вернулись в самолет, чтобы лететь дальше, в Якутск.

«Здесь живут люди?» – спрашивали наши молодые инвесторы, имея в виду одновременно «Есть ли здесь вообще люди?» и «Как они тут живут?». Действительно, за время нашей короткой поездки по городу Норильску мы, кажется, не увидели на улицах ни одного человека.

Все это было очень таинственно для молодых американских инвесторов, так как именно тут располагался знаменитый комбинат «Норильский никель», основа капитала и прибылей группы Онэксимбанка – и, собственно, самого «Ренессанса».

Далее мы полетели в Якутск.

Здесь я хочу сказать пару слов про самолет и всю компанию. Для путешествия был зафрахтован пассажирский Ту-154, добротный, но простой советский лайнер. Когда молодые американцы первый раз увидели его на взлетной полосе, начались шуточки типа «А он вообще долетит?». Кто-то не соглашался садиться на борт, мол, его не предупредили, что придется летать на таком!

Но под общий смех и упреки в трусости всех слабаков чуть ли не силком затащили на борт. В перелетах много пили – и вообще к концу этого великого путешествия все мы очень сдружились.

Когда мы прилетели в Якутск, на улице было минус пятьдесят! В тот момент все поняли, что это действительно настоящее зимнее сафари. Никто из нас еще не оказывался

на таком морозе.

Главное было добежать от самолета до здания аэропорта. Всякий выход на улицу – за пределы здания, самолета или автомобиля – казался чем-то сродни подвигу.

Это было для всех настоящее приключение.

В Якутске мы встретились с городской администрацией, посетили Музей Якутии, послушали про недра якутского края, но самыми главными впечатлениями были люди, перемещающиеся как матрешки по земле, и автомобили, которые никогда не глушат моторы.

Все жители Якутска ходят в длинных шубах до пят – только так можно добраться от одного здания до другого при здешних морозах.

В длинных шубах не видно ног. Когда человек перемещается в такой шубе, во-первых, невозможно определить, это мужчина или женщина. Во-вторых, вообще непонятно, как он идет – создается впечатление, что он плывет.

Глушить мотор при минус пятидесяти градусах нельзя, второй раз ты его не заведешь.

Из Якутска мы полетели в Красноярск. Основной целью была встреча с Лебедем, в тот момент губернатором Красноярского края. Об этом знаменитом генерале уже ходили легенды, и мы шепотом объясняли нашим инвесторам, что они, возможно, видят будущего президента России. Те понимающе кивали и с интересом слушали его грубоватую, немного солдатскую речь. Лебедь всем нашим инвесторам очень понравился, они были рады увидеть настоящего русского губернатора.

Затем был Иркутск с его деревянными домами в самом центре города. Казалось, что мы приземлились в каком-то большом русском селе. И только четырехзвездочный отель свидетельствовал, что мы в областном центре. Всех поразил своим масштабом Байкал.

Следующей остановкой стал огромный промышленный Екатеринбург с его однотипными советскими многоэтажками и огромным залом заседаний в здании областной администрации. «Там когда-то, будучи секретарем обкома, работал еще Ельцин», – с придыханием рассказывали мы нашим американским гостям.

А Ростов-папа встретил нас весенней теплой погодой и семью джипами с непонятными людьми, которые подъехали прямо к трапу самолета.

«Ждем американских инвесторов с деньгами», – сообщил их главный. Все перепугались. После длительной беседы все же выяснилось, что они не бандиты – это такое южное гостеприимство. Так кавалькадой в семь джипов мы и катались

по Ростову-на-Дону.

В завершение путешествия мы прилетели в Санкт-Петербург.

Я много ездил по России и до, и после того «сафари». Но в таком концентрированном виде я увидел ее впервые и сам. Ее огромные размеры и то, что, когда в Якутии минус пятьдесят, в Ростове уже распускаются листья, поразили молодых американцев.

Но самым главным откровением стал, конечно, Санкт-Петербург! Облетев рабочие Норильск и Якутск, деревянный Иркутск, промышленный Екатеринбург, бесшабашный Ростов и оказавшись среди императорских дворцов города на Неве… ты вдруг понимаешь, откуда все это богатство.

Огромная империя собирала со всех своих необъятных земель ресурсы, деньги, людей, чтобы построить свою столицу во всем ее великолепии!

P.S.

Через три месяца правительство Российской Федерации объявило дефолт по ГКО и заморозило на девяносто дней выплаты по внешним займам.

Все инвестдома и хедж-фонды, чьи трейдеры тогда вместе с нами облетали Россию, понесли огромные убытки…

Умом Россию не понять,
Аршином общим не измерить:
У ней особенная стать –
В Россию можно только верить!

Ф. Тютчев

Дефолт (август 1998 года)

Заявление правительства и Банка России

…В этой ситуации правительство и Банк России считают необходимым принять комплекс мер, направленный на нормализацию финансовой и бюджетной политики.

С 17 августа 1998 года Банк России переходит к проведению политики плавающего курса рубля в рамках новых границ «валютного коридора», которые определены на уровне от 6 до 9,5 рубля за доллар США. Интервенции банка России будут использоваться в целях сглаживания резких колебаний курса рубля. В тех же целях Банк России будет использовать процентную политику. Государственные ценные бумаги (ГКО и ОФЗ) со сроками погашения до 31 декабря 1999 года включительно будут переоформлены в новые ценные бумаги…

«КоммерсантЪ», 18 августа 1998 года[39]

Был август.

Мы сидели на «Яме». «Яма» – это такой большой проточный пруд в заводях Волги, где-то километрах в тридцати от города Волжского. Мы собирались там всей нашей старой «тубовской» компанией каждое лето в августе вот уже третий год подряд.

В палатках, семьями. Жены, дети, солнце, арбузы. Лодка, удочка и тишина… Ловились сазан и щука, хорошо шел окунь.

Помню, Виталик поймал сазана килограммов так на двадцать. Он привязал его веревкой через жабры и пасть к шесту. Шарик – так назвали мы этого сазана – мирно плавал на поводке, как собака. Дети бегали каждое утро к нему и фотографировались.

Костер, уха, гитара… Серега пел: «На брезентовом поле, на брезентовом поле… я сажаю алюминиевые огурцы… ага…»

Мы были счастливы.

Проблемы Тверьуниверсалбанка остались далеко позади, мы все работали в других банках и компаниях.

Я был в тот момент формально уже председателем правления МФК – а неформально отвечал за весь рынок долговых

обязательств «МФК-Ренессанса» вместе с Ричардом Дитцем. Точнее, мы ревниво делили с ним это место. Я претендовал на него как выдвиженец от МФК, а Ричард шел от «Ренессанса».

Обе команды занимались слиянием двух банков. Мы создавали ведущий инвестиционный банк страны!

Я сидел в лодке, когда мне позвонили и сказали, что Кириенко объявил… дефолт.

Раньше я не слышал этого слова. То есть теоретически я, конечно, знал, что оно обозначает, и на практике даже прошел через «дефолт» ТУБа. Но дефолт на государственном уровне, дефолт Минфина – такое было впервые! Этого мы еще не видели.

Был понедельник, начало рабочей недели.

Мы все сразу решили валить назад, в Москву. Все стали срочно сворачивать палатки, собирать манатки, жены одевали детей, а мы тем временем поехали за бензином на длинный обратный путь на джипах в Москву.

Я хорошо помню ту дорогу в августе 1998-го.

Жены с детьми полетели через Волгоград на самолете. А мы погнали на четырех джипах через всю Россию, более 1000 километров, в столицу. Пока мы ехали, в голове все крутилось: сколько я потерял? что нужно срочно продать? сколько еще денег осталось в кэше?

Первое: нужно избавиться от чертовых векселей, купленных только неделю назад. Понятно, что 60 % годовых – это было круто, хотелось заработать. Но сейчас, если курс упадет, сколько я потеряю в долларах?

Ладно, бог с ними, с векселями «Сиданко» или «Лукойла», их я продам самому МФК, у банка есть на это лимит. А что делать с другими бумагами, что я купил в свой портфель? С ними я попал.

И что будет с банком? У нас в МФК вроде бы деньги есть, но что будет с огромным «Онэксимом» и «Ренессансом»?

Я точно не знал их ситуации с ликвидностью. Мобильная связь не брала. Урывками она прилетела где-то в районе Тамбова, но толком переговорить со всеми в банке не удалось, связь рвалась…

Мы мчались в Москву.

Где-то уже в области, где выстроилась огромная пробка возвращающихся в столицу машин, стало ясно, что замерло все: все банки, все компании. Все решили остановить платежи хоть на день, перевести дыхание.

Утром во вторник в огромном трейдинговом зале бизнес-центра «Усадьба-центр», куда всего пару месяцев назад переехал «Ренессанс», все гудело… Одна группа собралась около нас,

казначейства МФК, нужно было решить, кому мы платим, а кому нет.

В тот день нам предстояло платить двум банкам. Одному – маленькую сумму, другому – большую.

Мы стали смотреть всю нашу платежную ведомость на предстоящую неделю. Выяснилось, что нужно будет рассчитываться по межбанкам, РЕПО, сделкам – то есть совершать кучу платежей в пользу то ли десяти, то ли двадцати банков.

Но и нам должны были платить разные банки. Сальдо выходило в нашу сторону, но будут ли все эти банки нам платить? Обиднее всего получится, если мы заплатим, а нам – нет. Что мы будем делать, если все они пойдут на банкротство?

Мы размышляли, созванивались со всеми этими банками. Они были в таком же замешательстве. И никто не хотел платить первым, все говорили: «Вы начните, а мы – за вами».

Подумав, мы решили заплатить только маленький платеж, а большой – отложить.

Далее я пошел во вторую группу совещающихся. Это было в кабинете Ричарда Дитца. Он сидел расслабленный, злой и бросал об стену баскетбольный мяч. В кабинете собралась в полном составе его экспатовская и русская команда. Все о чем-то переговаривались, что-то обсуждали, но я ясно понял, что никто уже никаких решений принимать не будет.

Тут было видно, что это – конец.

Только в тот день я узнал, что Ричард зарепован и перерепован под завязку. Реповал он в основном ГКО. И реповался у западных банков, которым нужно было платить. Ричард Дитц не знал, что такое не платить. Он понимал, что платить придется! Но если всем заплатить, «Ренессанс» окажется банкротом.

В кабинете у Йордана собрался основной костяк. Борис, Дженнингс, Гарднер, Рожецкин, Бакатин и еще пара человек. Обстановка была расслабленная. Борису все время звонил Сорос, он хотел из первых уст услышать, что и как. Борис рассказывал ему, что жопа… но что, возможно, сейчас цены на все упадут и можно будет все скупить.

– Нужно делать recovery fund, – с ходу придумывал и набрасывал Сорosу какие-то свежие мысли Борис.

Но Сорosу, думаю, было тогда точно не до того. Он понимал, что потерял в тот момент один миллиард долларов, который он вложил по рекомендации «Ренессанса» в «Связьинвест».

Лёня Рожецкин пассами рук показывал Борису, что его в кабинете нет, если Сорос вдруг спросит. Именно Лёня делал для Сороса эту сделку.

И все ругали Дитца.

Выяснилось, что только сейчас Борис Йордан и Стив Дженнингс узнали, какую позицию в РЕПО взял на компанию Ричард Дитц!

Все материли его: «Как он мог?! Почему никто из нас об этом не знал?!» Главный вопрос был: платить или не платить западным банкам по долгам?

Позиции разделились: Борис говорил, что нужно платить. Но это был путь к банкротству. Но если не заплатить, то имя компании попадет в черный список и никто больше не захочет работать с «Ренессансом».

Стивен стоял на том, что платить не нужно. Мол, весь рынок встал, Минфин в дефолте, и мы тоже можем пойти на дефолт. Борис спорил, утверждая, что инвестбанк не имеет права идти на дефолт. После этого он перестанет быть инвестбанком.

Тогда в кабинете Йордана к общему решению они так и не пришли.

Через пару дней я поехал на совещание к Потанину – он собрал всех у себя на улице Маши Порываевой с вопросом: «Что будем делать?»

Тут разговор и обстановка были более четкими и конкретными. Почти без обсуждений был представлен план: платим только нашим, русским – Сургуту и всем остальным, – а западникам не платим. На всех все равно не хватит. Нужно выбирать. Нам тут еще жить, и потому мы будем рассчитываться только с нашими. Онэксимбанк пойдет на реструктуризацию одновременно с долгами перед западниками.

А всех русских клиентов нужно будет перевести в какой-нибудь новый чистый банк. Кажется, тут же, на этом совещании, родилось для него и название… Росбанк.

Банк для российских клиентов.

P.S.

На следующий день никто из банков-контрагентов в МФК не заплатил, все тянули, как и мы.

Все ждали каких-то решений от Минфина по ГКО. И только после разъяснений Златкис платежи постепенно пошли, и со временем МФК со всеми рассчитался, равно как и наши банки-контрагенты – с нами.

Йордан с Дженнингсом так и не нашли общую позицию по вопросу, платить или не платить, и… разделились.

Борис взял себе одну часть активов, Лёня Рожецкин – другую,

а Стивен остался разгребать проблемы «Ренессанса» с его неоплаченными долгами перед иностранцами.

И через пару лет «Ренессанс» взлетел на новую высоту!

Онэксимбанк был успешно реструктурирован, а Росбанк стал одним из крупнейших в России, и через десять лет его купил французский Societe Generale.

Где-то в середине сентября мне позвонил глава казначейства «Газпрома» – ему нужно было конвертировать валютную выручку. «Мне очень нравится продавать валюту по курсу 20 рублей за доллар», – сказал он.

До этого несколько лет подряд он конвертировал их всего по 6 рублей за доллар.

В ЦБ (август 1998 года)

Отмучился

Вчера председатель Банка России Сергей Дубинин подал президенту прошение об отставке. Борьба за кресло главы ЦБ, которая до сих пор была скрыта от широкой общественности, приняла публичную форму. И вышла на финишную прямую. Выбора не было.

«КоммерсантЪ», 8 сентября 1998 года[40]

Через пару дней после дефолта Сергей Дубинин, глава ЦБ, решил собрать основных банкиров, чтобы объясниться. Встреча была очень важной, все хотели узнать из первых рук, что происходит и вообще что теперь делать дальше.

Собрался весь цвет: Ходорковский, Потанин, Прохоров, Фридман, Виноградов, Смоленский, руководители «Сбера», ВЭБа, ВТБ. Всего человек пятнадцать.

На той исторической встрече как председатель правления МФК оказался и я.

Когда правительство совместно с ЦБ объявило о дефолте, были озвучены три основные меры: во-первых, заморозка всех выплат по ГКО и ОФЗ с остановкой торгов на бирже; во-вторых, мораторий на девяносто дней по возврату кредитов западным контрагентам – точнее, по всем платежам в валюте за рубеж; и, в-третьих, создание платежного пула крупнейших банков для сохранения устойчивости банковской системы.

Все эти вопросы, а также кое-какие другие Дубинин и решил обсудить с основными банкирами.

Пока собирались в коридоре перед залом заседаний – все здоровались, шутили и внимательно смотрели друг на друга, пытаясь понять, кто как себя чувствует.

Хуже всех было Смоленскому, хотя шутками и улыбками он все время хотел скрыть свое напряжение. Уже две недели его московские отделения атаковали возмущенные вкладчики. Очереди к тому дню уже стояли и у «Моста», и у «Менатепа», но в «СБС-Агро» это было наиболее очевидно, к тому времени он был лидером по привлечению частных вкладов.

Виноградов был напряжен, Ходорковский – спокоен.

Встречу вел Дубинин, ему помогал Алексашенко.

Дубинин на словах еще раз изложил суть постановления, рассказал, почему они на это пошли, в чем «позитив» для банков, какие могут быть проблемы, а затем предложил перейти к дискуссии.

Сначала заговорили про ГКО.

– Если у вас в портфелях есть ГКО, мы вам поможем, – сказал Дубинин.

Но тут же из обсуждения стало понятно, что ни у кого из присутствующих в портфелях ГКО почти нет. Точнее, они имелись только у госбанков (Сбербанка, ВЭБа и ВТБ) и еще у иностранцев, которых здесь не было.

– Это нам не поможет, – ответили присутствующие.

– Зато вам поможет то, что мы объявили мораторий на выплату долгов иностранцам – добавил Алексашенко.

С этим доводом все согласились, у всех к тому времени были огромные долги перед западными банками, и мораторий решал в тот момент очень много проблем.

И вообще уже второй день все между собой говорили о «банковских каникулах».

Нужно было хоть как-то осмотреться. Все ожидали платежей друг от друга, но никто никому не платил. Неформально «каникулы» уже наступили, но все ждали, когда Центробанк объявит о них официально.

Но ЦБ молчал.

И Дубинин заговорил о доверии между банками:

– Вот мы тут собрали двенадцать-пятнадцать основных банков. Мы хотим, чтобы был пул банков, которым бы все доверяли, – тем самым устойчивость системы удалось бы сохранить. Вы друг другу-то доверяете? – спросил Дубинин, обращаясь ко всем присутствующим.

Все сидели за длинным столом, все хорошо друг друга видели и все друг на друга смотрели. Я выделил тогда для себя три группы лиц: госбанки, «веселые» и «мрачные».

Госбанками были Сбербанк, ВЭБ и ВТБ. Их представители сидели молча. Они имели в портфелях ГКО, они должны были иностранцам и вкладчикам, но при этом полностью зависели от ЦБ и Дубинина, а потому просто молчали в ожидании общего решения.

Веселыми были Фридман (Альфа-банк) и Потанин с Прохоровым (Онэксимбанк).

Все остальные сидели с мрачным видом.

За столом говорили в основном Фридман и Потанин. Они говорили, что все плохо, но при этом улыбались, показывая тем самым Дубинину, что плохо не по их вине, а скорее по его.

И если теперь кому-то нужно искать решение, то ему, а не им.

В тот день от Дубинина и Алексашенко ко всем банкирам, кроме общих слов, поступило два смысловых предложения.

Во-первых, банкам нужно держаться вместе, чтобы пройти сложное кризисное время. Идея объединения банков в некие пулы была основной в том обсуждении. ЦБ не предложил каких-то конкретных механизмов или схем, он просто упорно всем намекал, что если они между собой как-то объединятся, то доверия станет больше, расчеты наладятся и вообще весь банковский механизм опять заработает.

Эту идею все в общих чертах поддержали. Все понимали, что находятся на дне, и если как-то выбираться, то нужно вместе. А тем более если ЦБ говорит, что готов помогать.

После той встречи наметились четыре основных потенциальных банковских пула: условно говоря, «олигархический» (Онэксимбанк, «Менатеп» и Мост-банк), «газпромовский» (НРБ, Инкомбанк, Газпромбанк, ПСБ и Автобанк), «московский» (Банк Москвы, Мосбизнесбанк, «Гута» и др.) и «центробанковский» (Сбербанк, ВТБ и ВЭБ).

Но больше всего собравшихся волновал вопрос вкладчиков. Что делать с людьми, которые осаждают отделения банков?

Тогда еще не существовало АСВ (Агентства страхования вкладов), и Алексашенко предложил воспользоваться «проверенной» схемой Тверьуниверсалбанка: все вклады будут полностью гарантированы ЦБ, но для этого нужно заключить договор со Сбербанком и передать ему соответствующие активы.

Банкиры молча выслушали это предложение, но никто его не поддержал.

Пойти на такое означало лечь под Сбербанк и в результате лишиться лицензии. У «крупняка» в тот момент уже была другая модель решения проблемы вкладчиков и вообще модель выживания – бридж-банк. Это когда старый банк банкротится, а все живое и хорошее переносится в новый, свежий банк. Но никто из присутствующих банкиров про эту модель не обмолвился и даже не упомянул, хотя все тогда или искали, или уже нашли тот новый банк, куда они будут переносить свой бизнес.

Вообще на той встрече было мало конкретики, звучало мало практических предложений и путей решения. Все просто хотели выговориться или послушать других, но в первую очередь – просто понять, как такое случилось и кто во всем этом виноват.

Вообще тема вины все время витала над столом.

Сергей Дубинин со своей окладистой бородой и спокойной манерой разговора был похож скорее на академического

сотрудника, чем на жесткого банкира-переговорщика. И к концу этой «дискуссии» стало складываться впечатление, что виноват во всем скорее он, а не все присутствующие здесь банкиры. Это банкиры должны были по кредитам иностранцам, это они не возвращали деньги вкладчикам, это у них остановились расчеты – но во всем виноват был Дубинин, и искать решение предстояло Центральному банку.

В тот момент мне стало жалко Сергея Дубинина.

Стол был длинный и прямоугольный, Дубинин располагался на дальней его стороне, а я среди остальных, в другом конце, прямо напротив.

Я сидел на той встрече и все время смотрел на него.

Ровно два года назад в прямом эфире ОРТ Сергей Дубинин объявил, что отзывает лицензию у Тверьуниверсалбанка. Я очень хорошо запомнил тот момент, когда в одно мгновение на меня накатила абсолютная беспомощность.

Теперь таким же беспомощным сидел передо мной на другом конце стола он сам. Сейчас Сергей Дубинин отзывал лицензию у самого себя.

Это была странная смесь чувств: одновременно злорадства и гордости, волнения и тревоги…

P.S.

Пулы, которые предлагал ЦБ, так и не сложились.

Все банки пошли своей дорогой.

В живых из тех банков остались только три госбанка, Альфа-банк и МФК.

«Онэксим», «Менатеп», «Росскред» и СБС умерли, но оставили после себя бридж-банки: Росбанк, «Траст», «Импекс» и ОВК.

Остальные – Инкомбанк, ПСБ, Мостбанк и др. – полностью ушли в небытие.

Именно модель с бридж-банками и мораторий на расчеты с иностранцами позволили крупным банкам полностью расплатиться с частными вкладчиками и не ложиться под Сбербанк. На предложенную Дубининым схему со «Сбером» никто не пошел.

А через неделю Ельцин снял Сергея Дубинина с поста главы ЦБ.

Русские фонды (1999 год)

Торг, который всегда уместен

Теперь, после распада компании «МФК-Ренессанс», Сергей Васильев не намерен оставлять этот бизнес и работает над созданием новой компании, которая предположительно будет называться «Русские фонды».

«Ко»: Что позволяет вам рассчитывать на интерес инвесторов и эмитентов?

Сергей Васильев: Мы (имеется в виду команда из «МФК-Ренессанс», которая составит основной костяк новой компании. – Прим. «Ко».) имеем громадный опыт работы с западными инвесторами, которые вкладывались в российские долговые обязательства.

«Компания», 31 марта 1999 года[41]

Мы переехали в «зоопарк».

Точнее, это было уже второе место, куда мы переехали за те полгода. Вообще на 1998-й и 1999-й пришлись сплошные переезды.

Началось все с «Ренессанса» и великого переселения в «Усадьба-центр».

Перед самым дефолтом «МФК-Ренессанс» торжественно въехал в новый офис – прямо за мэрией, на Тверской. Бюджет этого мероприятия исчислялся миллионами, если не десятками миллионов долларов, и потому процесс переезда и ремонта был не менее важен для компании, чем какая-нибудь сделка по продаже Соросу доли в «Связьинвесте».

Нужно было увязать кучу разных задач и людей. Закупка мебели, компьютеров и телефонных станций. Кому дать какой кабинет? Кто где сидит? В общем, куча вопросов.

«Усадьба-центр» в тот момент был самым крутым и свежим офисным центром в Москве. Мрамор, стекло, бетон, эскалатор с первого этажа на второй и огромное живое дерево, в центре под атриумом. Это был какой-то особый двадцатилетний тополь, специально доставленный из Голландии!

Логистикой, закупкой мебели и компьютеров, рассадкой людей и вообще всем занимался… китаец.

Почему китаец? Откуда он взялся?

Это тогда меня очень удивляло. Он совсем не понимал по-русски. Все общение шло исключительно на английском. Но парень он был молодой, организованный и очень энергичный. Борис и Стивен не могли на него нарадоваться.

«МФК-Ренессанс» создавал тогда международную команду, и потому китаец был просто необходим.

Сам офис представлял собой огромный и новомодный тогда, на весь этаж, openspace. Там расположился весь трейдинг, все бухгалтера, аналитики, юристы, бэк-офис, все. А наверху бизнес-центра находился отдельный этаж переговорных комнат… из карельской березы.

Переезд прошел быстро и организованно. Была ли это заслуга того китайца или просто магия денег, но все выглядело очень достойно и современно. Хотя не обошлось без недочетов. Так, в моем стеклянном кабинете не повесили… дверь. А поскольку он располагался в углу и мимо него все время ходили туда-сюда толпы сотрудников, я так и сидел на этом проходе в своем стеклянном кабинете без двери.

Кажется, без двери я досидел как раз до августовского дефолта.

А как только он случился и было принято решение отменить слияние банка МФК и «Ренессанс-Капитала», мы решили съезжать.

Сначала мы временно перебрались на этаж ниже. Там были пустые помещения подешевле. А потом уже мы подыскали этот офис «в зоопарке», ранее занимаемый банком «Альба-альянс».

Офис был большой, дешевый и вполне удобный, располагался на Зоологической улице близ станции метро «Баррикадная». Но мы сразу стали в своем обиходе иронично называть это место «зоопарком». Где-то между переездами из «Усадьба-центра» в «зоопарк» мы и стали задумываться: а не пора ли уже начинать собственный бизнес?

На рынке была ледяная пустыня.

Все те сделки, к которым мы привыкли за последние годы, полностью ушли с рынка. Все сидели в долгах, и никто не хотел по ним платить. В долгах были банки, в долгах были компании и областные администрации. Собственно, такое наблюдалось и раньше, но в прежние времена все легко могли рефинансировать свои долги, а сейчас все встало.

И, главное, все могли друг другу не платить.

Это было необычное ощущение. С юридической и фактической точки зрения каждый должен был рассчитываться по своим долгам. Но дефолт Минфина распространил это моральное право не платить на всех. Правительство, объявляя

дефолт, говорило только о своих обязательствах по обслуживанию ГКО, но в тот момент все автоматически переносили это и на себя. В многочисленных взаимных переговорах моральное право не платить было превалирующим. А всякое желание и даже готовность рассчитаться воспринимались как щедрость и блажь.

На рынке все замерло – точнее, все начинали с чистого листа.

Борис Йордан расставался со Стивеном Дженнингсом, Рожецкин – с Йорданом. Росбанк отходил от Онэксимбанка, который закрывался. Один за другим останавливались и рушились крупные банки. Собственно «монстров» тогда не осталось вообще.

Все начинали с нуля.

Решение начинать свой собственный бизнес не было еще для нас окончательным, мы только начали это между собой обсуждать, думать об этом. И тут мне случайно кто-то позвонил и сказал, что освободился мой бывший «тубовский» офис на Трехпрудном – и что его сдают в аренду!

Я замер на мгновение, пробежала какая-то дрожь и рой налетевших воспоминаний.

Это был знак, это была судьба.

Именно в ту секунду я принял окончательное решение: мы уходим и начинаем собственный бизнес!

Это было старое здание начала века в стиле русского модерна. Великий Шехтель построил его для фабричной конторы типографии Левенсона. Мы отреставрировали его Тверьуниверсалбанком в 1993-м и тогда же перенесли туда наш главный офис.

Мой кабинет был угловой, на втором этаже, с эркером в виде ласточкиного гнезда. Там, среди окон эркера, стояла пальма, а над рабочим столом висел портрет княгини Лобановой-Ростовской.

С первого этажа на второй вела большая, с огромными перилами, витая каменная с плавными линиями углов белая-белая лестница с чуть желтоватой окраской перил.

На площадке между первым и вторым этажами висело большое, в золоченой раме, зеркало – подарок Марины Цветаевой. Она подарила его типографии Левенсона за издание ее первого сборника стихов. Цветаевы жили где-то там же, неподалеку, на Трехпрудном.

Я безумно любил этот дом, это место, вообще весь этот район у Патриарших – и сразу рванул туда.

Офис выглядел неопрятно, как выглядит любой офис, из которого выехал вчерашний арендатор. Стены поцарапаны,

везде листы бумаги, остатки мебели, пустые коробки, ленты скотча на полу, но все равно… это был он – мой офис, мой дом.

Я оставил его три года назад. Тут я начинал свой бизнес, тут я впервые почувствовал его запах, его идеи, его азарт. Мне так не хватало его все эти три года!

В волнении я зашел в свой старый кабинет.

Сразу резанул темно-зеленый цвет стен, в который перекрасил их генеральный директор «Ренессанс-страхования», который вот только съехал. Раньше у меня был кабинет белый и светлый, а теперь он был темным и зеленым. Это резало глаз, но плотный цвет придавал ему больше возраста и осмысленности.

«Пусть таким и останется», – решил я.

На следующий день я позвонил Прохорову и попросил о встрече. Он сразу понял предмет. Не уговаривал, не переубеждал – а наоборот, ободряюще сказал, что знал: рано или поздно этот разговор должен был случиться – и что он понимает, что каждому человеку нужна свобода.

Я поблагодарил его за все, что он мне дал в эти три года, – и мы пошли делать… собственный бизнес.

P.S.

Первым контрактом, с которого мы начали работу «Русских фондов», был контракт с PR-агентством «Михайлов и партнеры».

«Нужно, чтобы в рекламе было как-то показано большое-большое ледяное поле, в котором сейчас находятся все инвесторы и весь фондовый рынок, – просили мы. – Но чтобы была и надежда на рост», – добавляли при этом.

И через пару недель на весь разворот газеты «КоммерсантЪ» стала выходить реклама, где огромный атомный ледокол «Ленин» пробивался сквозь льды к океану, а немного наглый слоган гласил: «Кто-то должен быть первым!»

Вскоре начинался новый и молодой XXI век.

Приложение

Тверьуниверсалбанк: чтобы иметь кредитные ресурсы, надо любить ОПЕРУ

(«КоммерсантЪ-Власть», № 001, 20 июля 1992 г., Дмитрий Смирнов)

В московском филиале Тверьуниверсалбанка разработан оригинальный проект, позволяющий активно использовать средства, которые в настоящее время лежат без движения на корсчетах банков в операционном управлении (ОПЕРУ) ЦБ России.

15 июля несколько московских банков подписали соглашение о создании Межбанковского расчетного центра (МРЦ) – ключевого звена расчетной системы участников проекта.

Как сообщили в московском филиале Тверьуниверсалбанка, схема взаимодействия банков, подписавших соглашение, будет выглядеть следующим образом: сохраняя корсчета в ОПЕРУ для расчетов с другими регионами и государствами СНГ, участники проекта откроют «местные» счета в МРЦ, который, в свою очередь, будет иметь собственный корсчет в ОПЕРУ.

По словам директора московского филиала Тверьуниверсалбанка Сергея Васильева, средства, аккумулированные на корсчете МРЦ, будут использоваться для кредитования банков – участников проекта: в том случае, если в какой-то момент у банка не хватит денег для расчета со своими клиентами, он сможет произвести платеж частично за счет МРЦ, автоматически «вылетев» на дебетовое сальдо. При этом «штраф» за сальдо предполагается установить в размере 55 % годовых (против 160 % в ЦБ России). Учитывая тот факт, что межбанковские кредиты в июле стоили около 100–120 % годовых, такой штраф, по сути, есть не что иное, как льготный краткосрочный кредит на сумму необходимого платежа. Васильев сообщил также, что банкам, которые не будут пользоваться кредитами и у которых на корсчете будет числиться хоть какая-то сумма, МРЦ намерен выплачивать 30 % годовых за счет прибыли, полученной от «штрафников» (в ЦБ коммерческие банки за хранение денег не получают ничего).

По словам Сергея Васильева, МРЦ будет создан в форме АО закрытого типа. Помимо Тверьуниверсалбанка желание стать

акционерами центра к настоящему времени изъявили четыре московских банка: коммерческий Банк межотраслевой интеграции, банк «Балчуг», а также московские филиалы Курскбанка и банка «Югорский». В перспективе организаторы МРЦ планируют привлечь в качестве акционеров максимальное число банков, которые обслуживаются в московском ОПЕРУ. По мнению экспертов, в этом случае центр получит значительный источник кредитных ресурсов: около ста банков, имеющих сегодня корсчета в ОПЕРУ ЦБ, постоянно хранят там на безвозмездной основе около 500 миллионов рублей.

«КоммерсантЪ-Власть», № 39, 4 октября 1993 г.

Тверьуниверсалбанк и Сбербанк будут сами снимать деньги своих клиентов со счетов во Внешэкономбанке. Московский банк Сбербанка России и Тверьуниверсалбанк приступают к переводу валютных средств частных лиц со счетов Внешэкономбанка на свои счета (на начало 1993 года валютные средства на счетах в ВЭБ оценивались в 300 миллионов долларов). Раньше держателям валюты во Внешэкономбанке приходилось довольно много времени тратить в очереди, чтобы сдать в ВЭБ заявления о переводе средств на счет в другом банке (до сих пор другим банком был только Сбербанк). Теперь достаточно направить соответствующее заявление в одно из сорока отделений московского Сбербанка или посетить специальный пункт Тверьуниверсалбанка (ул. Пушкинская, 15). К ноябрю число приемных пунктов Тверьуниверсалбанка будет доведено до десяти.

Для того чтобы получить деньги из ВЭБ, нужно открыть валютный счет в одном из этих банков. Затем вкладчик передает банку письменное заявление, на основании которого банк списывает надлежащую сумму со счета в ВЭБ через свой корреспондентский счет. Перевод займет не более месяца. 0,1 % от суммы перевода останется у Внешэкономбанка.

Разместить свои сбережения клиент может в виде срочного вклада или вклада до востребования. Тверьуниверсалбанк берет за поступление средств на счет 0,5 %, а Сбербанк – 1 % от суммы. Снятие наличных после двух месяцев со дня открытия вклада Сбербанк осуществляет бесплатно, а до двух месяцев – со взиманием 2 % комиссионных. По вкладам до востребования Сбербанк начисляет 3 %, по срочным – в зависимости от суммы вклада и сроков размещения – от 5 до 9 % годовых. В Тверьуниверсалбанке обналичивание стоит 1,5 % от суммы,

безналичный перевод – 0,3 %. По счетам до востребования банк начисляет 6 % годовых, а на срочный вклад на сумму не менее 1000 долларов на срок три месяца – 10 %. По словам вице-президента Тверьуниверсалбанка Сергея Васильева, суммы, переведенные из Внешэкономбанка, налогом облагаться не будут. (По информации ИТАР-ТАСС и газеты «Коммерсантъ-Daily».)

Филиалу Тверьуниверсалбанка исполнилось два года

(«КоммерсантЪ», № 198, 15 октября 1993 г.)

Московский филиал Тверьуниверсалбанка отпраздновал вчера свое двухлетие. На пресс-конференции руководители банка поделились с журналистами некоторыми итогами своей деятельности, а также рассказали о возможных перспективах развития банка. В числе наиболее существенных проектов, которые руководство банка намерено осуществить в ближайшее время, – расширение сотрудничества с эмитентами карточек Visa и MasterCard, а также выпуск в обращение собственных пластиковых платежных средств.

Как отметили руководители филиала, он был создан в октябре 1991 года и является самым крупным подразделением среди всех структур Тверьуниверсалбанка. В активе его баланса числится порядка 100 миллиардов рублей. Сам филиал располагает сетью из пяти отделений в Москве, к концу года их число планируется довести до десяти.

Пожалуй, одним из наиболее существенных результатов двухлетней деятельности руководство филиала считает создание Межбанковского расчетного центра, призванного ускорить прохождение межбанковских платежей. К настоящему моменту в центре обслуживаются корсчета более 200 коммерческих банков России, Украины, Белоруссии и др.

Комментируя перспективы развития банка, организаторы пресс-конференции заявили, что в ближайшее время его работа будет направлена на привлечение в банк владельцев СКВ. Этому, судя по всему, будет во многом способствовать кампания Тверьуниверсалбанка по переводу средств частных лиц из Внешэкономбанка России. К настоящему моменту к услугам Тверьуниверсалбанка уже обратились полторы тысячи клиентов, на счетах которых во Внешэкономбанке хранилось более 1 миллиона долларов. Предполагается, что к концу года в филиал поступит в общей сложности около 100 миллионов долларов. Одним из этапов кампании по привлечению владельцев валюты

станет выпуск собственных валютных карточек банка, запланированный на декабрь этого года. В настоящий момент Тверьуниверсалбанк готовится начать обслуживание карточек всемирно известных эмитентов – Visa и MasterCard.

Банк назвал эмиссию своих векселей политической акцией

(«КоммерсантЪ», № 041, 6 марта 1994 г., Сергей Аспин)

Один из наиболее активных российских банков – Тверьуниверсалбанк – решил освоить новый для себя сектор денежного рынка, объявив вчера об эмиссии векселей. Интересными особенностями 70-миллиардной эмиссии станет исключительно расчетная функция долговых обязательств банка и старательно подчеркиваемый его администрацией политический характер эмиссии – руководство Тверьуниверсалбанка претендует на то, что выпуск векселей станет инструментом для разрешения кризиса неплатежей в российской экономике.

Политический характер выпускаемых Тверьуниверсалбанком векселей администрация банка видит в том, что эта эмиссия должна позволить предприятиям разрешить кризис неплатежей за счет перевода своих долгов в вексельную форму с последующим учетом этих векселей по всей цепочке взаимной задолженности предприятий. Интересно, что в целях усиления политической ноты в организации эмиссии Тверьуниверсалбанк обратился за поддержкой к команде академиков, составленной из экспертов фонда «Реформа», возглавляемого г-ном Шаталиным, и отделения экономики РАН, курируемого г-ном Абалкиным. Совместно с группой теоретиков эксперты Тверьуниверсалбанка написали ряд аналитических записок по вопросам кризиса неплатежей, а также направили открытое письмо председателю правительства РФ Виктору Черномырдину с предложением поддержать вексельный проект банка. В этих документах банк настойчиво подчеркивает, что для создания эффективной системы секьюритизации и учета долгов предприятий необходима помощь Центрального банка в транспортировке векселей. При этом утверждается, что если прочие элементы обслуживания рынка векселей уже созданы Тверьуниверсалбанком на базе широкой сети его корреспондентов (более трехсот банков), то вопрос пока отсутствующей транспортной инфраструктуры мог бы быть решен при условии предоставления Центральным банком системы РКЦ

для транспортировки векселей вместе с другими документами.

Эксперты Ъ отмечают, что Тверьуниверсалбанк стал третьим крупным банком, предложившим российским предприятиям использовать свои векселя для взаиморасчетов. Ранее такой шаг весьма успешно сделали Эмиссионный синдикат и банк «Гермес-Центр». Интересно, что «Гермес-Центр» использовал аналогичную схему эмиссии хозяйственных недоходных векселей для организации взаиморасчетов между республиками СНГ, и в результате этот банк, безусловно, обладает сегодня самой развитой расчетной инфраструктурой для обеспечения межгосударственных платежей в пределах СНГ.

Вице-президент Тверьуниверсалбанка Сергей Васильев сообщил Ъ, что предложенная схема эмиссии векселей должна заинтересовать мелкие и средние финансовые компании, которым банк намерен оплачивать услуги по «раскручиванию» цепочек неплатежей с помощью векселя Эмиссионного синдиката.

Менеджер рейтингового агентства «Грейд», занимающегося подготовкой оценок инвестиционного качества долговых обязательств, Ольга Дробышева заявила корреспонденту Ъ, что замещение разнородной и финансово не оформленной взаимной задолженности предприятий однородными банковскими векселями стандартизует процесс перевода долгов в вексельную форму, ранее определенный слабо проработанным, с точки зрения г-жи Дробышевой, указом № 1662 от 19 октября 1993 года.

Николай Рыжков избран руководителем Тверьуниверсалбанка

(РИА «Новости», 17 марта 1994 г.)

В течение двух ближайших лет бывший премьер-министр СССР Николай Рыжков будет возглавлять совет директоров Тверьуниверсалбанка. На этот пост его избрало в Твери собрание акционеров одного из крупнейших коммерческих банков России, в котором бывший советский премьер занимал ранее должность советника. Как сообщил Рыжков в интервью по телефону корреспонденту РИА, в его обязанности входит разработка главных направлений финансовой политики развития банка. Коснувшись нынешних проблем российской экономики, он назвал в качестве основной задачи укрепление власти. «Надо наводить порядок, кончать с «экономическим бардаком»», – подчеркнул Рыжков. По его словам, Россия в политическом и в экономическом отношении уже становится неуправляемой,

«она – как самолет перед входом в штопор: хвост отваливается и крылья тоже». Подтверждение тому – ход недавней амнистии, когда власти еще обсуждали, выпускать или нет из тюрьмы участников октябрьских событий, а те уже гуляли на свободе, сказал он. Однако укреплять руководство страной необходимо без всяких «чрезвычайных» мер, «поскольку события последних лет показали, что за словами о чрезвычайных шагах могут скрываться недобрые дела», – отметил Рыжков. Что касается надежд на помощь Запада в осуществлении реформ в России, то Рыжков заявил, что «ее не нужно отталкивать, она поможет в решении каких-то проблем». Но те, «кто надеется, что содействие Запада обеспечит в будущем нормальное развитие нашей экономики, – обманывают себя и наш народ», – подчеркнул он.

«Известия», 26 марта 1994 г.

Вот уже несколько дней предприятия Тверской области могут рассчитываться друг с другом не только традиционным способом – наличными или безналичными рублями, но и с помощью векселей Тверьуниверсалбанка.

Точнее, в основном векселями, потому что в этой области, как и повсюду в России, кризис неплатежей.

В Тверской области около 80 процентов всех платежей проходится на взаиморасчеты между предприятиями региона. Примерно то же самое в других областях. Получается, что проблема неплатежей замкнута внутри регионов. И, следовательно, решить ее можно довольно просто и быстро. Как утверждает вице-президент АКБ «Тверьуниверсалбанк» Сергей Васильев, этот вексель не доходный, то есть не приносит прибыли, а призван выполнять чисто расчетные функции. Никаких процентов по нему банк не начисляет, и придерживать его, чтобы побольше «накапало», смысла не имеет. Предъявитель векселя получит по нему ровно столько, сколько на нем написано, – банком выпущены векселя номиналом 500 тысяч рублей, 5 миллионов и 50 миллионов рублей.

Судя по высказыванию «о положительном опыте по решению проблемы неплатежей Тверьуниверсалбанком» Виктора Черномырдина в выступлении в Федеральном собрании, правительству тоже понравилась идея. Фраза премьера не была случайной. Еще несколько месяцев назад в правительство было отправлено письмо с научным обоснованием проекта, подписанное председателем правления Тверьуниверсалбанка

Александрой Козыревой и академиками Станиславом Шаталиным и Леонидом Абалкиным. «Научную поддержку» проекту «обеспечил» бывший премьер, а ныне председатель совета банка Николай Рыжков.

«Магнитка» согласилась на векселя вместо денег

(«КоммерсантЪ», № 059, 2 апреля 1994 г., Сергей Аспин)

Магнитогорский металлургический комбинат решил вести расчеты с потребителями своей продукции векселями Тверьуниверсалбанка – вчера об этом в официальном совместном пресс-релизе объявили Тверьуниверсалбанк и Магнитогорский металлургический комбинат. По сведениям Ъ, это первое крупное производственное предприятие, решившее использовать для разрешения кризиса неплатежей расчетные векселя Тверьуниверсалбанка. «Магнитка» будет использовать векселя не только в качестве расчетного средства по оплате своей продукции, но и для расчетов со своими кредиторами. Эксперты Ъ полагают, что в случае, если «Магнитка» действительно будет использовать векселя по полной цепочке замкнутых на это предприятие неплатежей, то только в апреле объем операций с векселями Тверьуниверсалбанка может составить несколько десятков миллиардов рублей.

Схема расчетных векселей Тверьуниверсалбанка предполагает использование безусловных долговых обязательств Тверьуниверсалбанка предприятиями страны для обеспечения взаиморасчетов (см. Ъ за 18 марта). Должник может использовать для погашения своего долга кредитору вексель Тверьуниверсалбанка, при этом в качестве мотивации должнику для погашения долгов Тверьуниверсалбанк предложил кредитование первого предприятия в цепочке неплатежей под низкую процентную ставку (50–70 % годовых).

Первым крупным предприятием, объявившим о приеме векселей Тверьуниверсалбанка в оплату своей продукции, стал Магнитогорский металлургический комбинат. Как сообщил в интервью корреспонденту Ъ менеджер московского представительства «Магнитки» Алексей Бурылев, решение о приеме векселей пока только принято, и информацией о проведении реальных операций с векселями Тверьуниверсалбанка московское представительство «Магнитки» пока не располагает. Тем не менее г-н Бурылев подтвердил, что векселя Тверьуниверсалбанка будут использоваться не только

в качестве расчетного инструмента по оплате продукции, но и для погашения долгов кредиторам. При этом вопрос о том, где будут погашаться векселя Тверьуниверсалбанка – в Москве или в банке-корреспонденте Тверьуниверсалбанка, – еще не решен.

Директор межбанковского расчетного центра Тверьуниверсалбанка Сергей Пушкин сообщил в интервью корреспонденту Ъ, что вопрос безусловного и незамедлительного погашения векселей вряд ли станет проблемой для комбината – в настоящее время расчетный центр банка объединяет пятьсот банков-корреспондентов, принявших на себя обязательства по учету предъявительских и срочных векселей.

Пресс-конференция в Тверьуниверсалбанке

Банк подвел первые итоги обращения векселей

(«КоммерсантЪ», № 085, 12 мая 1994 г., Максим Акимов)

Первые итоги реализации вексельной программы Тверьуниверсалбанка были обнародованы на состоявшейся вчера пресс-конференции. Кроме того, руководители банка ознакомили журналистов с направлениями дальнейшего развития этой программы, предусматривающими подключение к ней как предприятий отдельных регионов, так и предприятий одной отрасли независимо от их географического расположения.

К настоящему времени Тверьуниверсалбанку удалось довести объем эмиссии своих векселей до 40 миллиардов рублей, из которых три четверти приходится на вексельный кредит, а четверть составляют векселя, проданные за «живые» деньги. Подводя первые итоги, вице-президент банка Сергей Васильев отметил, что общий объем эмиссии распределился приблизительно поровну между срочными векселями с фиксированным сроком обращения (три-четыре месяца) и векселями со свободным сроком погашения. При этом лишь четверть векселей на предъявителя погашаются через пять-десять дней после их выпуска, остальные имеют срок обращения не менее месяца. В среднем на каждом погашенном векселе имеется четыре-пять передаточных надписей, что говорит о достаточно высоких его расчетных качествах. Напомним, что сейчас кредитная ставка для заемщика до момента погашения векселя составляет 50 % годовых, а после погашения векселя

кредит пролонгируется уже примерно под 170 %. С учетом общего падения ставок по кредитным ресурсам и снижения норматива резервирования по срочным ценным бумагам с 20 до 15 % процент по вексельному кредиту Тверьуниверсалбанк, скорее всего, уменьшит до 30 %.

Для расширения географии вексельного обращения банк в настоящее время ведет переговоры с местными администрациями. Помимо ведения общей координационной работы и «пропагандирования» идеи расчетов с помощью ценных бумаг они могут рекомендовать Тверьуниверсалбанку достаточно надежные предприятия – кандидаты на кредитование векселями. Кроме того, местные власти (в частности, г. Жуковского), финансы которых также затронуты кризисом неплатежей, решили принимать векселя банка в качестве налоговых выплат и оплачивать ими собственные расходы. Технически обращение векселей в регионах будет поддерживаться банками-корреспондентами, с которыми подписаны дополнительные соглашения. В настоящий момент уже более двадцати пяти банков принимают векселя к погашению. С банками, которые осуществляют аналогичные программы (в частности, в Курске и Ростове-на-Дону), Тверьуниверсалбанк достиг договоренности о взаимном учете векселей.

Однако, пожалуй, наиболее важным результатом первого этапа вексельной программы Тверьуниверсалбанка можно считать согласие принимать векселя банка к оплате, которое дали РАО «Единые энергетические системы», МПС, «Росчермет» и «Росуголь» (из общего объема неплатежей 60–70 % приходится на долг предприятиям этих отраслей). Немаловажно при этом, что, например, у предприятий МПС из общего оборота в 1,3 триллиона рублей уже сейчас 800 миллиардов приходится на взаимозачет и лишь 500 миллиардов составляют «живые» деньги. С помощью векселей Тверьуниверсалбанка эти предприятия смогут значительно облегчить проведение расчетов застройщика и инвестора, исключающее посредничество банка.

Кредиторы получили возможность продать безнадежные долги

(«КоммерсантЪ», № 088, 17 мая 1994 г., Максим Акимов)

С уникальным для российского банковского рынка предложением организовать торги межбанковскими долгами выступил Тверьуниверсалбанк. Вчера руководство его

московского филиала объявило о создании на базе собственного вексельного центра торговой площадки, где банки-кредиторы могут объявлять текущие котировки банковских долгов и, оформив эти долги векселем, продавать его юридическим лицам. Блиц-опрос, проведенный среди коммерческих банков, выявил их очень высокую заинтересованность в подобного рода операциях.

В принципе, Тверьуниверсалбанк не является новатором в деле организации торгов долгами. За рубежом перепродажа долгов предприятий, банков и даже государств (например, стран Латинской Америки) распространена очень широко. В крупнейших западных банках этими операциями занимаются целые отделы. И кредиторы, отчаявшиеся вернуть вложенные средства полностью, активно пользуются возможностью получить хотя бы их часть.

Представители московских коммерческих банков, которых Ъ попросил прокомментировать предложение Тверьуниверсалбанка, отнеслись к нему весьма положительно и заявили, что сегодня в России потребность в оценке стоимости межбанковской просроченной задолженности весьма и весьма актуальна.

Схема Тверьуниверсалбанка изначально предполагает, что банк-кредитор, желая получить с банка-заемщика долг (с учетом процентов и штрафов эта сумма может выглядеть очень внушительно), готов отказаться от его части. (Альтернативный вариант – возвращение средств через арбитраж – отбрасывается как маловероятный.) Для этого через систему Тверьуниверсалбанка кредитор объявляет текущие котировки по тем или иным «невозвратам», то есть сообщает о своем намерении продать всю сумму долга или ее часть, к примеру, за 50 %.

Оформляться такая сделка будет с помощью векселя. Их покупателями могут стать любые юридические лица. Но, по всей видимости, наиболее активными участниками подобных сделок станут сами банки-должники, заинтересованные возможностью погасить свой долг «меньшими потерями». В то же время не исключен интерес банков-заемщиков к долгам своих кредиторов – в этом случае эти банки могут не только провести взаимозачет долгов, но и получить дополнительную прибыль на разнице между номиналом векселя и стоимостью его приобретения. Преимущество при игре на разнице котировок имеет, разумеется, Тверьуниверсалбанк, первым узнающий цены покупки и продажи векселей.

Ни для кого не секрет, что большинство банков средней величины поставлены в двойственное положение. С одной стороны, они являются должниками крупных банков, а с другой –

сами являются кредиторами более мелких. Именно эти банки, по мнению управляющего московским филиалом Тверьуниверсалбанка Сергея Васильева, станут наиболее активными участниками торгов межбанковскими долгами. Хотя первыми свои котировки выставят, скорее всего, крупные банки. Реально же для начала активных торгов потребуется некоторое время, чтобы оценить преимущества и недостатки формируемого рынка. Естественно, что на первом этапе котировки долгов не будут соответствовать реальному положению дел в банке-заемщике. А значит, игроки будут иметь возможность как получить сверхвысокие доходы, так и понести неоправданные убытки.

На сегодня предварительное согласие участвовать в торгах межбанковскими долгами дали около 30 московских банков, а первые торги планируется провести в конце мая. Общий размер межбанковской просроченной задолженности в Москве оценивается в 0,5–1 трлн рублей. В регионах эта проблема стоит не так остро, и более актуальным является невозврат централизованных кредитов. Однако вряд ли ЦБ (точнее, его местные территориальные управления) пойдет на перепродажу долгов своих заемщиков. Таким образом, в ближайшее время рынок межбанковских долгов будет ограничен Москвой.

Тверьуниверсалбанк открыл представительство в Крыму

(«КоммерсантЪ», № 114, 23 июня 1994 г., Максим Акимов, Юрий Кацман)

Несмотря на отсутствие на Украине законодательной базы для деятельности иностранных банков, Крым все больше привлекает к себе внимание российских банкиров. Вслед за банком «Национальный кредит» (см. Ъ от 11 июня) свое представительство в Севастополе открыл на днях Тверьуниверсалбанк. Вчера участвовавшие в его открытии представители банка возвратились в Москву.

По словам сотрудников Тверьуниверсалбанка, переговоры с правительством республики Крым об открытии в Севастополе представительства начались два месяца назад. Заключительный раунд переговоров (с участием представителей министерств финансов и экономики Крыма, Республиканского и ряда коммерческих банков), прошедший на днях в Симферополе, завершился выдачей банку соответствующего разрешения.

В перспективе на базе представительства Тверьуниверсалбанк собирается организовать расчетный центр для проведения платежей между российскими и украинскими (в первую очередь крымскими) банками. При этом представительство будет выполнять роль технического центра – все расчеты будут проходить через корсчета, которые местным банкам предлагается открыть в Тверьуниверсалбанке. Расчеты будут проводиться в долларах США, российских рублях и украинских карбованцах.

Одновременно Тверьуниверсалбанк намерен использовать свой центр в Севастополе для проведения операций на денежном рынке Крыма. В настоящее время в Крыму действуют около 100 коммерческих банков и иных финансово-кредитных учреждений. Оборот местного денежного рынка за I квартал этого года составил около 20 миллионов долларов, что сопоставимо с ежедневным оборотом Тверьуниверсалбанка. Учитывая, что, по сведениям Ъ, банк в настоящее время испытывает трудности с размещением средств, украинский рынок может оказаться достаточно привлекательным для расширения спектра его активов. В будущем банк собирается открывать кредитные линии крупнейшим крымским банкам.

Перспектива преобразования представительства банка в полноценный филиал во многом зависит от позиции правительства Украины (пока Украина ограничивает деятельность иностранных банков. В частности, в прошлом году Кредобанку пришлось закрыть свой филиал в Одессе, после того как Нацбанк Украины принял решение о перерегистрации филиалов всех зарубежных банков в дочерние банки с уставным фондом не менее 1 миллиона долларов). Кроме того, на деятельность российских банков в Крыму, несомненно, будут влиять состояние отношений между двумя странами и внутриполитическая обстановка на Украине.

Новая эмиссия акций Тверьуниверсалбанка

Рост капитала позволит банку увеличить объем кредитов

(«КоммерсантЪ», № 155, 19 августа 1994 г., Александр Адрианов)

Один из крупнейших региональных банков, работающих на московском финансовом рынке, – Тверьуниверсалбанк – приступил к распространению акций шестого выпуска. Объем

эмиссии составил 3 миллиарда рублей, но продаются акции пока только за валюту. Необходимость увеличения уставного фонда банка вызвана, вероятно, началом реализации его вексельной программы, предусматривающей широкомасштабное кредитование предприятий ведущих отраслей народного хозяйства.

В настоящее время акции номиналом 1000 рублей можно приобрести в любом отделении и филиале Тверьуниверсалбанка за 10 долларов. Акции продаются пакетами минимум по 20 штук. Желающим приобрести акции за рубли (по ним официальная котировка установлена на уровне 3 тысяч рублей) необходимо сначала подать в банк заявку, после рассмотрения которой выделяется квота на ее удовлетворение. Впрочем, срок исполнения заявки не установлен, и такой инвестор может вовсе остаться ни с чем. По словам сотрудников банка, акции за рубли будут продаваться лишь в случае угрозы нераспространения в срок всего объема эмиссии за валюту. Выплату дивидендов банк производит ежеквартально (за I квартал по рублевым акциям было выплачено 200 %, по валютным – 18 % годовых; за II квартал – 170 и 20 % соответственно).

В результате распространения акций 6-го выпуска уставный капитал банка возрастет до 4 миллиардов рублей (в эту сумму не включена курсовая разница между номиналом акции, выраженным в рублях, и продажной валютной ценой). Увеличение капитала Тверьуниверсалбанка после проведения подписной кампании повысит нормативы ликвидности, что, в свою очередь, позволит банку активнее кредитовать промышленные предприятия. Так, месяц назад Тверьуниверсалбанк подписал соглашение с РАО «ЕЭС», по которому энергетики и их контрагенты получили возможность приобретать в банке льготный кредит в виде векселей. Однако масштаб программы мог не позволить банку выполнить ее, не нарушая установленных нормативов ликвидности – до выпуска новых акций суммарный объем кредитов, выданных банком, не мог превысить 200 миллиардов рублей. Новая эмиссия акций позволяет поднять этот «потолок» как минимум в два раза.

Векселя банка вышли за пределы России

(«КоммерсантЪ», № 195, 14 октября 1994 г., Максим Акимов)

Кредитование российскими коммерческими банками предприятий соседнего государства – достаточно редкое сегодня

событие, тем более если речь идет о десятках миллиардов рублей. Вчера между Тверьуниверсалбанком и белорусским правительством достигнуто соглашение о предоставлении банком предприятиям республики вексельного кредита на общую сумму около 100 миллиардов рублей. Процентная ставка еще не утверждена, ожидается, что она составит 35–50 % годовых, как и по другим вексельным кредитам банка.

Проблемы дефицита бюджета и неплатежей, хроническая нехватка денежных ресурсов у предприятий актуальны для правительства Белоруссии никак не меньше, чем для правительства России. Это ряд причин, объясняющих решение белорусских властей обратиться к российскому Тверьуниверсалбанку, который осуществляет в настоящее время программу использования векселей с рублевым номиналом в качестве меры борьбы с неплатежами.

Соглашение между правительством Белоруссии и Тверьуниверсалбанком предусматривает выдачу трехмесячного кредита, оформленного векселями, тем предприятиям, погашение задолженности которых гарантируется правительством республики. В настоящее время окончательно еще не решен вопрос об общей сумме гарантий, но уже известно, что она составит не менее 100 миллиардов рублей.

Впервые ценные бумаги, имеющие рублевый номинал, получат возможность обращаться в экономике страны, имеющей другую валюту. Нормативную базу для участия рублевых векселей в денежном обороте Белоруссии готовит Национальный банк республики. Вероятно, что для внутреннего учета при пересчете белорусских рублей в российские будет применяться официальный курс Национального банка.

По желанию получающих кредит предприятий векселя могут остаться на ответственном хранении в московском филиале Тверьуниверсалбанка с целью последующей оплаты ими товаров и услуг, поставляемых российскими контрагентами. Соответственно, российские покупатели смогут расплачиваться векселями банка на территории Белоруссии.

Погашать кредит предприятия могут непосредственно в рублях, если имеют соответствующие рублевые поступления за поставленную продукцию в Россию или приобретут рубли на бирже. Возможно погашение кредита «зайчиками» по курсу, установленному Тверьуниверсалбанком или банком, в котором находится расчетный счет предприятия. Таким же способом можно будет и погасить векселя, причем возможен также и досрочный учет, но принимать такие векселя Тверьуниверсалбанк будет, естественно, с дисконтом.

Николай Рыжков покинул Тверьуниверсалбанк

Банк «потерял» своего главного консультанта

(«КоммерсантЪ», № 027, 15 февраля 1995 г., отдел финансов)

Как стало известно, председатель совета директоров Тверьуниверсалбанка Николай Рыжков подал в отставку со своего поста. В письме, направленном им в совет банка, он объясняет свой шаг опасениями, что его «политическая позиция непосредственно может сказаться на деятельности банка».

Избрание в апреле 1994 года бывшего советского премьера на должность председателя совета директоров Тверьуниверсалбанка стало сенсацией. До своего официального назначения г-н Рыжков числился главным советником в банке. Можно не сомневаться, что для Тверьуниверсалбанка оказались полезными связи г-на Рыжкова с бывшими и действующими работниками госаппарата. Хотя, по признанию самого г-на Рыжкова, он занимался вопросами стратегического развития банка (в его ведении находились вопросы реализации знаменитой программы Тверьуниверсалбанка) и в текущую деятельность совершенно не вмешивался. По неофициальной информации, уход г-на Рыжкова практически не скажется на выполнении программ, реализуемых банком.

Союз банка и крупного советского деятеля продолжался недолго. Как стало известно корреспонденту агентства «Интерфакс» из неофициальных источников, Николай Рыжков был вынужден уйти со своего поста, так как его политическая деятельность «все больше и больше вызывала недовольство официальных структур власти». Источники отметили также, что недовольство политической деятельностью г-на Рыжкова, который с 1985 по 1991 год возглавлял правительство СССР, могло в ближайшее время отразиться на положении банка. Вместе с тем Николай Рыжков заявил, что не может отказаться от активной политической жизни, так как страна находится «в очень сложной ситуации».

С начала года Николай Рыжков участвовал, по крайней мере, в двух крупных акциях коммунистических и националистических сил. 21–22 января он заседал в президиуме III съезда зюгановской КПРФ, а 1 февраля в качестве почетного гостя присутствовал на II Всемирном русском соборе в Колонном зале. Принадлежность г-на Рыжкова к силам, находящимся в «левой» части политического спектра, едва ли вызывает сомнения. Это могло иметь

нежелательные последствия для банка, поскольку стали распространяться слухи о том, что Тверьуниверсалбанк финансирует «левые» силы. По сведениям Ъ, в банке было даже заготовлено специальное опровержение, но затем по каким-то причинам было решено его не обнародовать.

Официально представители Тверьуниверсалбанка категорически отвергли возможность финансирования политической деятельности как самого Николая Рыжкова, так и политических структур, членом которых он будет или уже является. По словам одного из сотрудников Тверьуниверсалбанка, у банка нет на это денег. В свою очередь, вице-президент Тверьуниверсалбанка Сергей Васильев заявил, что «не располагает сведениями о давлении официальных структур на руководство банка из-за политической деятельности Н. Рыжкова». Он также подчеркнул, что выход Н. Рыжкова из совета банка «лишний раз подтвердил порядочность его как человека и политика».

Тверьуниверсалбанк и РПБ реконструируют рынок

(«КоммерсантЪ», № 141, 29 июля 1995 г.)

Тверьуниверсалбанк и Русский продовольственный банк участвуют в данном проекте на паритетных началах, общая стоимость реконструкции составит более 40 миллионов долларов. После перестройки одного из старейших московских рынков под его крышей разместится современный торговый центр, помещения для офисов и ресторанов. Общая площадь строящихся объектов – более 42 тысяч квадратных метров. Реконструкция и строительство зданий будут завершены в течение двух лет. Торжественная церемония открытия строительства состоится сегодня при участии мэра Москвы Юрия Лужкова.

«Эксперт», 12 сентября 1995 г.

«Крупные банки пока недостаточно активно поглощают мелкие и неустойчиво работающие», – сказал президент России банкирам на встрече в Кремле. По его словам, государство заинтересовано в сильных банках, способных выдержать конкуренцию с западными. Борис Ельцин отметил, что хотя «у нас появились некоторые сомнения относительно ваших финансовых

возможностей», но если предложение Консорциума «остается в силе и вы готовы действовать вместе с президентом и правительством, то и мы не останемся в долгу». Банкам обещаны: снятие «отживших ограничений на участие в финансово-промышленных группах», снижение ставки рефинансирования, поддержка при внедрении новых методов разрешения кризиса неплатежей. Банкиры, по их словам, весьма удовлетворены итогами встречи с Ельциным. Они отметили, что президент полностью владеет ситуацией, сложившейся в российской банковской системе, и им удалось достичь полного взаимопонимания.

На встрече с президентом в Кремле присутствовали главы Мост-банка, Промстройбанка, Сибирского торгового банка, Тверьуниверсалбанка, Уралвнешторгбанка, Автобанка, «Империала», Технобанка, «Менатепа», Токобанка, а также президент АРБ Сергей Егоров. (По материалам агентства «Прайм».)

* * *

В № 3 журнала «Эксперт» в материале «Между трагедией и статистикой» со ссылкой на агентство «Постфактум» была приведена цитата из интервью вице-президента АКБ «Тверьуниверсалбанк» Сергея Васильева, ошибочно названного президентом этого банка. Еженедельник «Эксперт» рад сообщить своим читателям, среди которых, как мы надеемся, растет число женщин, занимающихся бизнесом, что президентом Тверьуниверсалбанка является Александра Михайловна Козырева.

Опустошение рынка денег: банкиры констатируют факт

(«Эксперт», 19 сентября 1995 г.)

Тем не менее, пока «следующий шаг» еще не сделан, можно констатировать, что ЦБ не удается не только привести «бумажную» и кредитную цену денег к одному знаменателю, но и de facto наладить четкую взаимосвязь между операциями на открытом рынке и своей рефинансовой активностью. Эти обстоятельства неминуемо генерируют состояние макронеравновесия на финансовом рынке. Похоже, денег у банков стало мало, а бумаг – много.

Такой настал порядок – хоть покати шаром. Как сообщил

нашему корреспонденту вице-президент Тверьуниверсалбанка Сергей Васильев, «нынче свободных рублевых ресурсов на рынке копейки не сыщешь; денег у банков нет, а если есть, они опасаются с ними расставаться».

Трудно теперь придется мелким и средним банкам, не имеющим надежной клиентской базы и существовавшим доселе в основном за счет межбанковского рынка, полагает Сергей Васильев. В добрые времена дилеры крупных банков зарабатывали, привлекая у равновеликих банков дешевые ресурсы и продавая их значительно дороже мелким. Однако в дни кризиса банковское сообщество убедилось в рискованности подобных операций: даже устойчивые середняки, в результате исполнившие обязательства, «прошли по краю» и до смерти напугали солидные банки. Больше межбанковских кредитов от «старших братьев» им, похоже, не видать. У многих в эти дни спеси поубавилось, банкиры перестали общаться посредством дилеров и модемов, встречались и откровенно обсуждали свои дела. Они больше не разговаривали друг с другом так, будто их волновало все, что угодно, кроме денег. Любопытно, отметил Сергей Васильев, что партнеры из ближнего зарубежья оказались в первый день кризиса единственными поставщиками рублей: они с перепугу избавлялись от чужой валюты, оказывая российским банкирам великую услугу.

Вице-президент ТУБ сделал и еще одно, непростое признание: «Нас спасали клиентские платежи. Задержав их на день, мы расплатились по своим обязательствам». Заметим, что это, видимо, было совершенно верное решение – в ином случае клиентские платежи задержались бы не на день…

В ближайшие месяцы, по мнению банкира, резко обострится нежелание банков кредитовать в рублях не только банки, но и клиентов. Банки приложат все силы, чтобы собрать выданные кредиты, избегая их пролонгации даже надежным заемщикам, не станут выдавать новых ссуд. Нетрудно представить, что при таком раскладе ожидает российскую экономику – промышленные предприятия и торговые компании.

При этом Сергей Васильев полностью согласен с утверждением главы ЦБР о том, что банки вынесли из происшедшего весьма полезный урок. Они поняли, что «короткими» деньгами, привлеченными на межбанковском рынке, опасно кредитовать долгосрочные программы: «Теперь в Москве будет меньше строиться ночных клубов и супермаркетов».

Доллар отступает, принося большие потери. В период кризиса настороженность естественна для банкиров, считает

вице-президент Тверьуниверсалбанка. Так поступили в отношении российских банкиров западные: наблюдения за эпидемическими финансовыми затруднениями российских комбанков побудили иностранцев «урезать» на них лимиты. «В один непрекрасный момент мы вдруг обнаружили, что обычную конверсионную операцию по доллару-марке провести достаточно сложно, – признался Сергей Васильев. – Более того, московские банки отозвали со своих корсчетов в западных банках остатки немедленно, а региональные – частично, поскольку рынок замер и несколько дней невозможно было осуществить даже конверсионные операции рубль-доллар».

Кризисные дни выявили и «передовиков производства». «Один из немногих банков, в платежеспособности которого мы ни на минуту не сомневались, был Онэксимбанк, – рассказал Сергей Васильев. – Был момент, когда нам потребовалась значительная валютная сумма с поставкой в тот же день. Обшарили весь рынок – дал только Онэксимбанк. Целый день мы ждали платежа. К полуночи в тоске мне домой позвонил дилер – банк в Нью-Йорке закрылся, поставки нет, завтра не расплатимся. В три часа ночи деньги пришли на наш счет».

При этом Сергей Васильев убежден и в том, что банки будут неуклонно сокращать объемы валютного кредитования, невзирая на наличие такого знатного залога, как валютная выручка предприятия-экспортера. Правда, не в связи с пережитым «рублевым» кризисом, а из-за продления валютного коридора. Дело в том, что в настоящее время самые консервативные клиенты – юридические и физические лица – отчетливо поняли: валюта инвестиционно непривлекательна. Они стали активно переводить свои средства в рубли. Оттоку валюты из банков способствует и возросший интерес к импортным операциям. В этой ситуации ради поддержания в гармонии структуры валютных активов и пассивов банки просто вынуждены, невзирая ни на что, сокращать валютное кредитование. Рублевое, напомним, тоже…

«Если судить по нашему банку, доходность по его операциям не сократилась – наоборот, возросла. Однако свободных средств у банков нет и не будет, дай бог закрыть валютную дыру», – говорит Сергей Васильев.

В принципе в новых реалиях, сложившихся на московском рынке, нет ничего принципиально нового для России, считает вице-президент Тверьуниверсалбанка: «Так давно уже живут в регионах – без полноценного межбанковского рынка, без кредитования клиентов».

Финансовому сектору нужен бумажный фундамент. Судя

по всему, нет сегодня у комбанков и достаточных средств на покупку государственных ценных бумаг – едва ли не последнего нерискованного актива: пакеты формируются дилерами в основном за счет клиентских заявок. Минфин, по мнению Сергея Васильева, с трудом удерживает объем рынка государственных бумаг.

При этом банкир убежден, что единственный и последний оставшийся у финансовой системы страны резерв – это частные вкладчики (по разным оценкам, они держат на руках от 60 до 80 триллионов рублей, что в несколько раз превышает совокупные остатки на счетах комбанков). В этом смысле, по убеждению Сергея Васильева, Минфин РФ и ЦБР окажут неоценимую услугу всему банковскому сообществу (как минимум), если создадут разумный механизм выпуска, размещения и обращения нового сберегательного займа. (Первый транш планируется в объеме 1 триллион рублей, впоследствии же он достигнет 10 триллионов рублей.)

Банки не сетуют о малых прибылях в размере комиссионных за посредничество при размещении займа (привлеченные средства пойдут Минфину РФ). Они готовы смириться с трудоемкой работой по обслуживанию займа. Главное – чтобы лежащие недвижно средства населения оказались «втянутыми» в финансовую систему государства. Попав в бюджет, они неизбежно дойдут и до предприятий – клиентов банков.

Авалированные Минфином векселя могут стать хитом сезона

(«КоммерсантЪ», № 199, 26 октября 1995 г., Максим Акимов)

В настоящее время завершается реализация программы заготовки топлива на предприятиях топливно-энергетического комплекса, при финансировании которой были использованы векселя трех банков, авалированные Министерством финансов. В финансировании другой подобной программы – завоза продукции в районы Крайнего Севера – участвуют пока пять банков. Эти программы заинтересовали экспертов Ъ тем, что задействованные в них векселя коммерческих банков, гарантом по которым выступает Минфин, фактически могут заменить выводимые из обращения казначейские обязательства.

Первой программой, профинансированной по такой схеме, стала заготовка топлива на предприятиях топливно-энергетического комплекса. Всего на эти цели было выделено 1,15 триллиона рублей, а срок обращения векселей составил

от одного до двух месяцев. Участвовало в финансировании три банка – «Менатеп», ИнтерТЭКбанк и Тверьуниверсалбанк (позже к ним присоединились РАТО-банк и Электробанк). До настоящего момента Минфин, авалировавший векселя этих банков, выполнял свои обязательства весьма пунктуально: первые два погашения состоялись 5 и 15 октября, правда, суммы были относительно невелики. Вчера должно было состояться первое крупное погашение. О принципах отбора банков для выполнения этой программы никто ничего определенного сказать не может. Очевидно, все строилось на личных отношениях. «Менатеп», например, известен своими хорошими отношениями с Минфином, а ИнтерТЭКбанк – с Минтопэнерго. Кстати, при распределении региональных энергосистем между банками «Менатепу» и ИнтерТЭКбанку достались наиболее крупные заемщики. Тверьуниверсалбанку пришлось возиться с большим числом более мелких клиентов.

Одновременно с заготовкой топлива для электростанций началась и реализация программы завоза товаров на Крайний Север. В ее финансировании участвует пока пять банков: Тверьуниверсалбанк, Столичный банк сбережений, РАТО-банк, «Российский кредит» и Московский национальный банк.

Коллекция Тверьуниверсалбанка

Универсальный банк ценит как столичную, так и провинциальную живопись

(«КоммерсантЪ», № 219, 25 ноября 1995 г., Михаил Боде, Дмитрий Буткевич)

В Инженерном корпусе Третьяковской галереи 21 ноября открылась выставка «Русский портрет XVIII–XX веков из собрания Тверьуниверсалбанка». Экспозиция продолжает серию презентаций корпоративных собраний, начатую в этом году выставками коллекции Столичного банка сбережений и галереей русской пейзажной живописи банка «Бизнес» (о чем Ъ писал в марте и июле) и недавно продолженную в Музее личных коллекций выставкой «Новые меценаты» из корпоративных собраний пяти российских банков (см. Ъ от 16 ноября).

На общем фоне московского корпоративного собирательства, где обычно правит «господин случай», коллекция Тверьуниверсалбанка заметно выделяется. Не только

подчеркнутым тематизмом собрания – именно портрет и именно русской школы, – но и самой системой коллекционирования, дающей возможность удовлетворить амбиции как руководства банка, так и профессионалов-искусствоведов, курирующих и консультирующих корпоративную галерею. Не рассуждая по поводу модной ныне темы «меценатства», банк, занимающий прагматическую позицию, выступает работодателем для историков искусства и целых культурных институций. Достаточно сказать, что бóльшая часть коллекции хранится под наблюдением специалистов в депозитарии Останкинского дворца-музея, что реставрацией и атрибуцией произведений занимаются сотрудники ВХНРЦ имени Грабаря, а также эксперты Третьяковской галереи, Русского музея и Исторического музея.

Выбрав профиль коллекции – искусство портрета, ее кураторы поставили себя в достаточно жесткие условия. Давно минули те времена, когда, по воспоминаниям Алексея Толстого, на Смоленском развале можно было задешево и почти штабелями покупать «чужих предков». Полнота же хранящихся в государственных музеях портретных галерей – от Левицкого и Боровиковского до Репина и Серова – может обескуражить начинающих собирателей. Если к тому же учесть, что с 70-х годов столичные искусствоведы «положили глаз» на провинциальный портрет XIX века, то шансы создать оригинальную коллекцию этого жанра весьма невелики. Не пытаясь проложить новую магистраль в этой сфере собирательства, кураторы Тверьуниверсалбанка наметили для себя удобный и надежный путь – формирование коллекции, которая может служить любопытным, а иногда важным комментарием к музейным собраниям разного типа: как чисто художественным, так и историко-культурным. Так, например, портреты Шаляпина работы Кустодиева, Горького кисти Мешкова, Гальпериной работы Осьмеркина уместно дополнили бы экспозиции литературных и театральных музеев. От качественно исполненных работ Джорджа Доу («Портрет М. Я. Нырышкиной»), Иосифа Олешкевича («Портрет С. П. Лобановой-Ростовской») и Петра Соколова-старшего (акварель «Портрет Е. Н. Муромцевой») не отказались бы и столичные музеи изящных искусств. Что касается работы Федора Тулова («Портрет девочки с карточным домиком (Мария Павловна Кожина)», то на это полотно претендовала сама Третьяковка, в собрании которой работ Тулова нет, однако не смогла разрешить материальные споры с владельцем вещи. Кстати, работа первоначально проходила как портрет неизвестной кисти неизвестного автора. Только после долгих исследований эксперты Третьяковской

галереи совершили небольшое искусствоведческое открытие: атрибутировали картину Федору Тулову. Коллекция Тверьуниверсалбанка, как и все российские банковские собрания, очень молода. Она начала комплектоваться два года назад, во многом «с подачи» и при активном кураторстве сотрудников музея-усадьбы «Останкино» (кстати, как и коллекция банка «Бизнес»). Основные источники комплектации – покупка у коллекционеров и частных дилеров (таково происхождение «петербургских» работ Доу и Олешкевича), а также приобретения на аукционных торгах. Широкую известность приобрела покупка летом нынешнего года на аукционе Sotheby`s «Портрета Горького» работы Василия Мешкова. Правда, по словам куратора коллекции Георгия Путникова, в будущем банку придется отказаться от этой практики, так как цены на русскую портретную живопись на Западе сейчас взлетели на немыслимую высоту.

Положение Тверьуниверсалбанка

Ситуация должна проясниться в ближайшие дни

(«КоммерсантЪ», № 111, 2 июля 1996 г., отдел финансов)

В последние дни в Москве распространились слухи о том, что один из крупнейших российских клиринговых банков – Тверьуниверсалбанк – испытывает некоторые затруднения. Естественно, что получить правдивую информацию по столь деликатному вопросу невозможно – в банке упорно отрицают наличие каких-либо серьезных проблем. Однако вчера источник в Банке России признал, что ЦБ внимательно следит за ситуацией в Тверьуниверсалбанке и в ближайшие дни возможно заявление по этому поводу.

В последние две недели в редакцию звонили клиенты Тверьуниверсалбанка с жалобами на банк. Сначала речь шла преимущественно о задержках при погашении векселей банка. Раньше банк очень аккуратно гасил векселя – практически день в день. Однако в последнее время стали случаться задержки – примерно от одного до десяти дней.

Несколько дней назад президент банка Александра Козырева во время встречи с журналистами признала, что скорость расчетов по Москве несколько замедлилась. В большинстве банков случаются задержки платежей на один день. Не является исключением и Тверьуниверсалбанк, допускающий порой

небольшие задержки в связи с аналогичными явлениями в других банках. Впрочем, Козырева утверждала, что банк без задержек проводит выплаты населению и оплачивает свои векселя (в настоящее время их обращается на сумму порядка 600 миллиардов рублей).

Александра Козырева заявила также, что в предвыборные месяцы на рынке «присутствовало ощущение неопределенности, замедлялись процессы во многих секторах финансового рынка». Как следствие, в банках уменьшались объемы привлеченных средств. Так, в Тверьуниверсалбанке их объем уменьшился на 200 миллиардов рублей (около 5 %). Как один из симптомов общей нервозности Козырева отметила уменьшение остатков на счетах банков – корреспондентов Тверьуниверсалбанка: банки предпочитают проводить платежи через РКЦ ЦБ. Ряд банков СНГ, имевших счета в России, отзывают свои деньги. Правда, по ее мнению, это процесс временный, и за те дни, что остались до выборов, финансовый рынок не сможет быть разрушен.

Однако вчера в редакцию позвонили несколько частных вкладчиков, утверждавших, что они не смогли полностью получить свои вклады в отделениях Тверьуниверсалбанка в Москве. В самом банке объяснили эти факты так: некоторые клиенты неожиданно решили снять все свои деньги со счетов. Однако требуемая сумма была достаточно велика (несколько сот миллионов рублей), и клиентам было предложено заказать деньги, а получить их несколько позже.

Корреспонденты Ъ попытались получить комментарии в Банке России. Представитель ЦБ, попросивший не называть его имени, сообщил, что в Центробанке внимательно следят за ситуацией в Тверьуниверсалбанке. Не исключено, что на днях ЦБ выступит со специальным заявлением по поводу банка. Информацию о планах ЦБ ввести временную администрацию в Тверьуниверсалбанке источник в Банке России не подтвердил, заявив, что в отношении банка уже приняты некоторые меры и их «может хватить».

По словам же представителей Тверьуниверсалбанка, на самом деле речь идет всего лишь о возможности перехода банка в ОПЕРУ-2. На прошлой неделе банк обратился с такой просьбой в ЦБ и получил принципиальное согласие. Сейчас, по словам представителя банка, создается экспертная группа, которой будет поручена работа с Тверьуниверсалбанком. Ее заседание также состоится сегодня. Ъ будет внимательно следить за развитием ситуации.

Тверьуниверсалбанк приостановил операции

(«КоммерсантЪ», № 112, 5 июля 1996 г., Глеб Баранов)

Вчера слухи о затруднениях Тверьуниверсалбанка (ТУБ) подтвердились самым прискорбным образом. Представители банка официально признали, что ТУБ остановил активные операции. По их словам, остановка связана с работой в банке экспертной комиссии ЦБ. По окончании проверки, в понедельник, представители ТУБа обещают возобновить работу. Пока же все отделения банка в Москве закрыты.

На самом деле Тверьуниверсалбанк начал свертывать операции дней десять назад, и сообщение о временной приостановке работы поступило тогда, когда отрицать факт наличия у банка серьезных проблем было уже невозможно. Большинство опрошенных нами клиентов банка говорили, что расчеты по клиентским счетам остановились 24–26 июня. После этой даты лишь некоторым особо удачливым клиентам удавалось проводить через банк отдельные платежи.

Официальные представители банка до последнего дня категорически опровергали сообщения о затруднениях с платежами. Правда, 27 июня президент Тверьуниверсалбанка Александра Козырева все же признала, что небольшие задержки платежей имеют место, но погашение векселей и выплату частных вкладов банк, по ее словам, производил в срок. Тогда же г-жа Козырева сообщила, что объем привлеченных банком средств сократился на 200 миллиардов рублей, и, в частности, уменьшились остатки на счетах банков – корреспондентов Тверьуниверсалбанка, которые стали предпочитать проведение платежей через РКЦ ЦБ. В результате остаток средств на корсчетах ТУБа в ЦБ в последние недели был подвержен резким колебаниям. Все это г-жа Козырева связывала с напряженностью, возникшей на финансовом рынке накануне выборов. Г-жа Козырева ожидала, что после выборов ситуация нормализуется. Этого, однако, не произошло.

Примерно через неделю после начала серьезных сбоев в расчетах банк не смог расплатиться с частными вкладчиками в некоторых московских отделениях. Однако еще в этот понедельник, когда после многочисленных звонков клиентов мы обратились в Тверьуниверсалбанк с просьбой разъяснить ситуацию, нам заявили, что никаких серьезных проблем в работе банка нет. Даже вчера утром, когда все отделения банка были уже закрыты и клиенты банка в поисках хоть какой-нибудь информации обрывали телефоны (в том числе и наши), в Тверьуниверсалбанке невозмутимо заявляли, что у них все нормально. Правда, застать на месте кого-либо из руководителей

банка было при этом совершенно невозможно.

Ближе к вечеру характер поступающих из ТУБа сообщений изменился. Представитель банка заявил нам, что «активные операции Тверьуниверсалбанка с четверга приостановлены». Остановка операций, по его словам, связана с тем, что в банке сейчас работает экспертная комиссия Центробанка. (Хотя на самом деле все, видимо, обстоит как раз наоборот – комиссия работает, потому что операции остановлены.) Однако в банке заявили: «Нам удобнее остановить движение средств, пока комиссия разбирается в пассивах и активах». По уверению представителя банка, операции остановлены ненадолго – «скорее всего, до понедельника».

В Центробанке нам подтвердили факт начала работы комиссии. Любопытно, что клиентам, сумевшим дозвониться до руководства казначейства ТУБа, было заявлено, что в банке ожидают получения стабилизационного кредита ЦБ. Однако в пресс-службе ТУБа эту информацию опровергли, сказав, что за стабилизационным кредитом в Центробанк не обращались, так как условия предоставления такого кредита чрезмерно жесткие.

Действительные причины затруднений банка станут, видимо, известны позднее. По одной версии, проблемы возникли из-за резкого оттока средств со счетов банков-корреспондентов, по другой – из-за роста объемов не возвращенных клиентами кредитов. Не обходится дело и без политических спекуляций: утверждают, что ТУБ симпатизировал коммунистам и финансировал их предвыборную кампанию (в связи с этим напомним, что в свое время банк действительно приютил у себя крупного коммунистического функционера Николая Рыжкова). Возможно, кризис возник как результат сочетания всех этих факторов.

Пока трудно предвидеть все последствия краха такого крупного клирингового банка, как ТУБ, – в банке открыта примерно тысяча корсчетов банков, особенно много у ТУБа партнеров среди региональных банков. Кроме того, в обращении находятся векселя ТУБа на сумму примерно 800 миллиардов рублей, которые их держатели теперь, скорее всего, постараются сбросить.

В ЦБ пока, видимо, нет определенного плана действий в этой ситуации. Вчера в Банке России нам смогли лишь подтвердить факт работы в ТУБе специальной комиссии. Ъ будет внимательно следить за развитием событий.

«КоммерсантЪ», № 113, 6 июля 1996 г.

На дверях всех московских отделений Тверьуниверсалбанка вывешены объявления, извещающие, что с 4 по 6 июля отделения московского филиала ТУБа не производят обслуживание клиентов. В банке, сообщают объявления, приступила к работе совместная комиссия Центробанка и Тверьуниверсалбанка. «В задачу комиссии входит определение порядка расчетов Тверьуниверсалбанка по своим обязательствам». Ликвидных активов банка, написано далее, достаточно для выполнения им всех своих обязательств. Однако в связи с большим объемом этих активов (около 6,7 триллиона рублей) работа комиссии займет «некоторое время». После ее окончания – ориентировочно 8–12 июля – банк в течение месяца «намерен определить порядок и форму расчетов с клиентами». К сожалению, из объявления совершенно неясно, когда же все-таки банк собирается начать работу – 7 июля, 8–12 июля или через месяц. Кроме того, пугают цели и задачи комиссии с участием представителей ЦБ: инвентаризация активов с последующим определением «порядка расчетов Тверьуниверсалбанка по своим обязательствам» – в этом есть что-то и от временной администрации, и от ликвидационной комиссии. На фото: «лицо кризиса» – закрытые двери одного из отделений Тверьуниверсалбанка в Москве.

После тяжелой непродолжительной болезни…

(«КоммерсантЪ», № 124, 23 июля 1996 г., Глеб Баранов)

…Завершился кризис Тверьуниверсалбанка – ЦБ отозвал у него лицензию на совершение банковских операций. По словам сотрудников ЦБ, поспешность отзыва связана с тем, что возникла угроза интересам кредиторов банка. Речь идет о возможности не санкционированного временной администрацией вывода из Тверьуниверсалбанка части ликвидных активов.

В последние недели своей жизни Тверьуниверсалбанк побил сразу несколько печальных рекордов. Ни в один банк так быстро не назначалась временная администрация – ЦБ постановил ее ввести в банк на следующий день после остановки им операций. И ни у кого так быстро не отбирали лицензию.

Лицензия была отозвана на совете директоров ЦБ, прошедшем в минувшую пятницу – ровно через две недели после назначения временной администрации. Свою поспешность представители Центробанка в интервью АФИ объяснили так: «Центробанк был вынужден прибегнуть к такой мере в связи с немотивированным резким снижением ликвидных активов

тверского банка, которые могли бы быть использованы для погашения обязательств перед вкладчиками и кредиторами». Подробностей приведено не было, зато в воскресенье председатель ЦБ Сергей Дубинин, выступая в программе Российского телевидения «Зеркало», сообщил немаловажную деталь. Дубинин сказал, что уже после назначения в банк временной администрации Тверьуниверсалбанк сдал в аренду принадлежащую ему недвижимость по смешным ценам – 5000–100 000 рублей за квадратный метр в год (и некоторые помещения – на сто лет). «Это уже, видимо, должно интересовать правоохранительные органы?» – тут же спросил Дубинина ведущий Николай Сванидзе и получил утвердительный ответ.

Может быть, именно поэтому временная администрация в четверг без лишних слов сняла с должностей руководителей департаментов Тверьуниверсалбанка. То, что отстранение было произведено безо всякого объяснения причин, подтверждают сами сотрудники Тверьуниверсалбанка.

И тут возникает ряд вопросов. Дело в том, что договора аренды должны были быть подписаны президентом или вице-президентом банка. Поскольку временная администрация, едва придя в банк, отстранила их от работы, документы должны были в любом случае пройти через назначенцев ЦБ. Не исключено, конечно, что договора аренды заключил за спиной у временной администрации кто-то из менеджеров среднего звена Тверьуниверсалбанка, однако получить подтверждение или опровержение этой версии у временной администрации было невозможно – она вчера в банке так и не появилась.

Официальные источники в ЦБ в беседе с корреспондентом Ъ сообщили лишь, что временная администрация выявила три основные причины кризиса Тверьуниверсалбанка: рискованная кредитная политика, неоправданно большие вложения в недвижимость и чрезмерные масштабы вексельной программы. Наш собеседник подтвердил также, что одной из причин поспешного отзыва лицензии послужила «угроза интересам кредиторов банка» и неадекватная реакция руководства Тверьуниверсалбанка на назначение в нем временной администрации. Впрочем, подробнее говорить на эту тему в ЦБ отказались, пообещав дать в среду более подробные комментарии. Так что надо немного подождать.

Пресс-конференция в ЦБ (Тверьуниверсалбанк)

(«КоммерсантЪ», № 126, 25 июля 1996 г., Ярослав Скворцов)

Центробанк не потерпел организованного саботажа

Если вы полагаете, что в Банке России работают железные люди, которых нельзя ни обидеть, ни вывести из состояния равновесия, вы глубоко ошибаетесь. Вчерашняя пресс-конференция руководителя временной администрации Тверьуниверсалбанка Сергея Панова и заместителя председателя ЦБ Александра Турбанова продемонстрировала, что и столь высокопоставленных чиновников можно рассердить не на шутку. Настолько, что всерьез встанет вопрос не только об отзыве лицензии, но и о ликвидации банка и о передаче дел на его руководителей в прокуратуру.

Тверьуниверсалбанк погубил слабый менеджмент

Начиная свой рассказ о работе временной администрации ЦБ в Тверьуниверсалбанке, Сергей Панов посетовал: «За минуту до этого брифинга мне предложили оставить свои эмоции и говорить по существу. Но по существу и без эмоций все уже написано в пресс-релизе… А эмоции не оставляют меня даже сейчас». Однако решение об отзыве лицензии не было, судя по всему, «эмоциональным», а явилось закономерным следствием недостатков в работе руководителей (здесь Панов сделал смысловое ударение) Тверьуниверсалбанка.

Итак, главной проблемой банка, по мнению Панова, стал «слабый менеджмент». Временная администрация «с порога» поняла, что Тверьуниверсалбанк «неуправляем». Четыре человека, входящие в состав временной администрации, не в состоянии управлять банком, не опираясь на механизм управления. А он-то в банке отсутствует. «Нормальная ситуация – когда уходит начальник, а механизм работает. И ненормальная – когда уходит начальник, и оказывается, что механизма нет».

Другой причиной кризиса Тверьуниверсалбанка, по мнению Панова, стали разногласия между Тверью – президентом банка Александрой Козыревой – и Москвой – вице-президентом ТУБа, главой московского филиала Сергеем Васильевым. «Власть они не поделили: два медведя в одной берлоге ужиться, как известно, не могут», – заметил Сергей Панов.

Свою задачу – оценить финансовое положение банка – администрация пока выполнить не смогла опять же из-за отсутствия механизма. В итоге Сергей Панов обратился в руководство Банка России с предложением об отзыве лицензии, и уже на следующий день, 20 июля, такое решение было принято. Как выяснилось позже, ГУ ЦБ по Тверской области еще в феврале текущего года, сделав заключение о положении в банке, предложило ввести в ТУБе временную администрацию.

А начиналось все с просьбы о стабилизационном кредите

По словам руководителей Банка России, Тверьуниверсалбанк по праву считался крупным российским банком. Правда, некоторое время назад руководство ТУБа обратилось в ЦБ за стабилизационным кредитом. В Банке России к этой просьбе отнеслись с пониманием (ТУБ, безусловно, причисляют к социально значимым банкам), однако за этим последовали события, ставшие началом ссоры ТУБа и ЦБ. По словам Сергея Панова, история со стабилизационным кредитом продемонстрировала «неискренность» руководства Тверьуниверсалбанка, не пожелавшего предоставить ЦБ полную информацию о положении дел. Запрашиваемой суммы явно не хватало для восстановления ликвидности банка, что вызвало в ЦБ подозрения

Подозрения эти подтвердились после прихода в банк временной администрации Банка России. По словам Панова, он и его коллеги столкнулись с фактами прямого противодействия со стороны персонала ТУБа: ни одно из сорока распоряжений Сергея Панова в банке выполнено не было. «Временную администрацию ЦБ там вообще ни во что не ставят», – посетовал Сергей Панов.

Такое поведение сотрудников ТУБа в ЦБ связывают опять же с деятельностью Александры Козыревой и Сергея Васильева, после формального отстранения от должностей перешедших в разряд консультантов временной администрации. Так, задним числом начальники некоторых отделов ТУБа (с подачи Козыревой и Васильева) оформили договоры о сдаче в аренду недвижимости, принадлежащей банку, трем крупнейшим филиалам банка. Однако Центробанк не допустил осуществления этих сделок, остановив проводку денег. Поэтому сейчас эти сделки «сворачиваются таким же хитрым образом, как и заключались». Такие действия Сергей Панов расценил как «растаскивание банка», а потом нашел более жесткий термин – «хищение», добавив, что ЦБ готовит материалы для передачи дела в прокуратуру.

Судьба банка – в руках его акционеров. И Банка России

В вину Тверьуниверсалбанку вменяется неисполнение требований федеральных законов, регулирующих банковскую деятельность, и нормативных актов ЦБ, неудовлетворительное финансовое положение, неисполнение обязательств перед кредиторами и вкладчиками, предоставление недостоверной отчетности, несоблюдение нормативов обязательных резервов, депонируемых в Банке России, нарушение правил осуществления расчетов, бухучета, порядка и сроков предоставления отчетности, неисполнение предписаний Банка России. Кроме того, ТУБ явно

увлекся вексельными программами, рассчитывая, что выпускать векселя можно будет вечно.

В то же время зампред ЦБ Александр Турбанов предложил воздержаться от тезиса о «крахе» Тверьуниверсалбанка, заметив: банкротом ТУБ не объявляли, он остается достаточно богатым банком. «Никто не говорит, что он не ликвиден, но он неплатежеспособен», – заметил Турбанов.

По мнению руководства ЦБ, есть два наиболее вероятных сценария развития ситуации вокруг Тверьуниверсалбанка. Оба они напрямую зависят от решений назначенного на 1 августа общего собрания акционеров ТУБа. Возможно, акционеры примут решение о добровольной ликвидации банка. Другой вариант предполагает, что акционеры с выводами ЦБ не согласятся и обратятся в суд. Суд должен будет рассмотреть вопрос о неплатежеспособности банка и решить вопрос о санации. Суд может и не согласиться с тем, что Тверьуниверсалбанк – банкрот. Тогда, по словам Турбанова, возникнет парадоксальная ситуация: банк живет, но операций не проводит, так как лишен банковской лицензии. Правда, до этого дело, видимо, не дойдет. Банк России наделен правом принудительной ликвидации коммерческого банка. Так что, заметил Александр Турбанов, «если ситуация затянется, мы сами проявим инициативу».

А пока временная администрация продолжает свою работу. По некоторым сведениям, уже готов приказ Сергея Дубинина о расширении ее состава.

Тверьуниверсалбанк оказался последним инвестором в провинциальную недвижимость

(«Сегодня», 17 сентября 1996 г.)

Тула известна своими пряниками, Новгород славится старинным Кремлем, а Тверь стала знаменита благодаря Тверьуниверсалбанку. Само по себе крушение столь крупного регионального банка стало сенсацией, а недостроенное здание главного офиса общей площадью 25 тысяч квадратных метров – поводом для того, чтобы взглянуть попристальнее, как поживает недвижимость в регионах.

Беспрецедентное проектирование строительства главного офиса банка началось в 1994 году. Предполагалось построить 17,5 тысячи квадратных метров офисных площадей, что для небольшого городка выглядело непозволительной роскошью. Стоимость строительства оценивалась из расчета

800 долларов за 1 квадратный метр. Однако постепенно проект еще более разросся, добавилось 8,5 тысячи квадратных метров площадей, спроектированных как гостиничные номера для высшего управленческого звена банка. Общая стоимость проекта также возросла, достигнув 34 миллионов долларов.

Сегодня многие утверждают, что именно крупные инвестиции в недвижимость стали главной причиной кризиса банка. Помимо открытия двух десятков отделений в Москве, банк вел несколько коммерческих проектов строительства и реконструкции зданий под офисы. Особенно неудачным был проект административно-коммерческого центра в Жуковском с объемом инвестиций в 6 миллионов долларов и сроком окупаемости более пяти лет.

Будущее построенного здания в Твери весьма туманно. Вариант появления крупного покупателя на местном рынке недвижимости практически нереален.

Конъюнктура/Неплатежи

Поверьте в долг: его можно выгодно продать

(«КоммерсантЪ-Власть», № 038, 8 октября 1996 г., Марина Кочеткова)

Можно ли долги российских предприятий превратить в ходовой товар? Банк «Международная финансовая компания», объявивший на прошлой неделе о начале собственной программы по расшивке неплатежей предприятий, считает, что можно.

Сумма просроченной задолженности российских предприятий (так называемых неплатежей) оценивается в 450 триллионов рублей. Наличие такой огромной задолженности грозит параличом экономики, так что с долгами необходимо что-то срочно делать.

Для начала следует разобраться, откуда взялись эти самые 450 триллионов рублей. И если разобраться, окажется, что на самом деле сумма долгов российских предприятий на порядок меньше. Ведь почти всегда предприятию, которое задолжало контрагенту, кто-то тоже должен, у него, в свою очередь, тоже есть должники и так далее.

Все эти долги в сумме и дают 450 триллионов. Хотя понятно, что для погашения задолженностей хватило бы гораздо меньшей суммы, если бы удалось все российские предприятия собрать за одним большим столом: после всех взаимозачетов за этим

столом остались бы только чистые должники и чистые кредиторы.

Именно эту идею и будет пытаться реализовать банк «Международная финансовая компания». Конечно, собрать все предприятия вместе он не сможет. Да этого и не требуется. Роль круглого стола должен выполнить новый рынок долговых обязательств предприятий, на котором должники будут выкупать долги своих кредиторов, а потом производить взаимозачет по своим долгам (см. схему). Тот, кто покупает долги, выигрывает потому, что платит за них меньше их номинальной стоимости. Продавец же долгов соглашается на дисконт потому, что лучше вернуть часть долга сейчас, чем весь – неизвестно когда.

Сама по себе идея не нова. Например, Тверьуниверсалбанк, пока был жив, пытался активно использовать свои векселя для расшивки неплатежей, которые заменяли роль денег в цепочке взаимных должников (см. справку). Однако в этой схеме банк брал на себя слишком высокий риск невозврата вексельного кредита, что, кстати, и стало одной из причин его кризиса.

Кроме того, некоторые банки (тот же Тверьуниверсалбанк или «Российский кредит») организовали площадки для торговли векселями предприятий, однако до создания настоящего рынка долговых обязательств дело в общем-то пока не доходило.

Что нужно для того, чтобы он появился?

Во-первых, необходим реестр долгов. Имея его, банк может структурировать задолженность предприятий, составить листинги долгов, оформить их в виде ценных бумаг (тех же векселей или облигаций) и, наконец, выставить на торги. Эта задача банку МФК вполне по силам: созданное в нем управление рынка долговых обязательств возглавил Сергей Васильев, бывший вице-президент Тверьуниверсалбанка, курировавший там вексельную программу. Вместе с ним в банк МФК перешла и вся вексельная команда ТУБа, накопившая за все время работы там огромный массив информации о задолженностях предприятий и цепочках взаимных должников и имеющая значительный опыт работы на рынке обязательств.

Во-вторых, необходима государственная поддержка этого рынка – начиная с его нормативной базы и заканчивая выдачей, если это потребуется, государственных гарантий по векселям крупных акционерных компаний и бюджетных предприятий. Как тут не вспомнить о том, что правительственную комиссию по неплатежам возглавил бывший президент Онэксимбанка Владимир Потанин, а также о том, что «Онэксим» и банк МФК всегда имели очень тесные деловые связи друг с другом. Так что, очевидно, и с этой стороны для банка МФК особых проблем

не будет: Владимир Потанин уже пообещал бороться с денежными суррогатами, способствовать появлению цивилизованных инструментов расшивки неплатежей и наладить контроль государства за их эмиссией со стороны Центрального банка и Министерства финансов.

Сельские облигации

Торги «сельскими» облигациями начнутся 19 июня

(«КоммерсантЪ», № 083, 4 июня 1997 г., Александр Семенов)

Об этом было объявлено на состоявшейся на днях пресс-конференции в Министерстве финансов.

«Сельские» облигации выпускаются в счет погашения задолженности регионов Минфину по товарному кредиту АПК за 1996 год. Общая сумма задолженности – 9 триллионов рублей.

По словам заместителя начальника Департамента ценных бумаг и финансового рынка Марины Чекуровой, Минфин установит предел нижней цены, дешевле которой облигации продаваться не будут.

Тем не менее определенный дисконт, разумеется, будет. При его расчете Минфин будет ориентироваться на уже выпущенные эмитентом бумаги, в том случае если они существуют. Если таковых нет – на государственные облигации с аналогичным сроком обращения, применяя коэффициент, рассчитанный для конкретного эмитента. Методика его расчета будет утверждена Анатолием Чубайсом в течение ближайшей недели. Но в принципе исходные данные для его расчета ясны – это уровень заинтересованности администрации в трансфертах Минфина, кредиторские и дебиторские задолженности и привлекательность региона, выпускающего облигации, для инвесторов.

Облигациями будут торговать в фондовой секции ММВБ, которая будет заниматься сбором заявок на облигации. Прием заявок начнется 19 июня. Для того чтобы участвовать в работе с облигациями, необходимо открыть счет «депо» в депозитарии Онэксимбанка, так как все расчеты с облигациями будут проводиться в бездокументарной форме, вероятней всего, два раза в неделю.

Сейчас, по словам Марины Чекуровой, около 30 администраций сверили с Минфином суммы задолженностей и готовы в ближайшее время выпустить облигации. Сумма задолженности этих регионов превышает 2 триллиона рублей. На начало недели проспект эмиссии уже зарегистрировала администрация Томской области (60,8 миллиарда).

Также для большей уверенности инвесторов в новых бумагах

в Минфине заверили, что платежи по обслуживанию и погашению облигаций будут включены в защищенные статьи бюджетов администраций.

Начались торги сельскими облигациями

Минфин продал долги пяти регионов

(«КоммерсантЪ», № 094, 21 июня 1997 г., Александр Семенов)

Вчера в фондовой секции ММВБ прошли первые торги «сельскими» облигациями. Большинство участников рынка до самого последнего момента полагали, что Министерство финансов завысило цену продажи и итоги аукциона станут неудачными для него. Однако вопреки прогнозам все облигации были проданы, а спрос на них почти вдвое превысил предложение. В «сельские» облигации переоформляется задолженность регионов Минфину по товарному кредиту АПК 1996 года. Общая сумма задолженности превышает 9 триллионов рублей. Выпуская облигации на сумму долга тремя равными траншами в один, два и три года, эмитент передает их Минфину и, таким образом, полностью гасит долг. Средства, вырученные Минфином на вторичном рынке, направляются в Фонд льготного кредитования АПК.

Как и предполагал «КоммерсантЪ-Daily» (см. номер от 17 июня), на аукцион были выставлены только годовые облигации. Двух– и трехлетние Минфин продавать пока не решился – вчера по предложенной цене рынок эти бумаги не принял бы. Нижний предел цены продажи был установлен на уровне 88 % от номинала ценных бумаг.

Участникам торгов были предложены бумаги пяти эмитентов: Томской, Оренбургской, Тамбовской областей, Республики Калмыкия и Агинско-Бурятского автономного округа. Номинальная стоимость облигаций этих субъектов РФ превысила 169 миллионов рублей.

Несмотря на то что спрос на ценные бумаги почти в два раза превысил предложение, в торгах приняли участие только восемь банков. Значит, большинство операторов пока только присматривается к рынку «сельских» облигаций. И, по всей видимости, интерес к этим бумагам будет постепенно расти. Хотя до первой выплаты по купону или погашения облигаций рынок может быть нестабилен и подвержен слухам.

Кстати, облигации некоторых эмитентов – Тамбовской и Оренбургской области – были даже проданы за 89 % от номинала, то есть выше установленной Минфином минимальной цены. Видимо, в дальнейшем Минфин, предлагая несколько бумаг в один день, должен будет устанавливать на них разные минимальные цены продажи в зависимости от уровня доверия, вызываемого эмитентом. На сей раз этого почему-то не произошло, и бумаги, может быть, очень хороших, но неизвестных заемщиков были проданы по одной цене с облигациями Оренбургской области, хотя она уже имеет ценные бумаги, обращающиеся на Санкт-Петербургской бирже.

Следующие торги «сельскими» облигациями состоятся в пятницу и в дальнейшем будут проходить два раза в неделю, по понедельникам и пятницам, в фондовой секции ММВБ.

Сельские облигации не разместили

Минфин переоценил «сельские» облигации

(«КоммерсантЪ», № 100, 1 июля 1997 г., Александр Семенов)

Бóльшую часть облигаций продать не удалось.

В пятницу Минфин попытался продать облигации со сроками обращения два и три года. В отличие от первых торгов размещение прошло неудачно. По мнению наблюдателей, основная причина этого – завышенная цена продажи облигаций.

Из семи серий ценных бумаг со сроками погашения в 2000 году частично размещены только облигации Оренбургской области, цена отсечения которых составила 77,55 % от номинала. По мнению наблюдателей, облигации были приобретены только по одной причине – Оренбург уже торгует собственными муниципальными обязательствами. Остальные же эмитенты неизвестны участникам рынка. К тому же цены продажи облигаций были установлены Минфином таким образом, что облигации с бóльшим сроком обращения обеспечивали меньшую доходность. Естественно, участники рынка не согласились с такой оценкой привлекательности этих бумаг. Общий объем выставленных на аукционе 27 июня облигаций со сроком обращения один, два и три года составляет 427,36 миллиарда рублей по номиналу. Цена отсечения на бумаги со сроком обращения один год установлена в размере 88 %, два – 81 % и три – 77 % от номинала. Всего на аукционе

было выручено 69 миллиардов рублей. Мотивы, по которым Минфин устанавливает такие цены, понятны. Дело в том, что средства, поступающие от продажи «сельских» облигаций, идут в Фонд льготного кредитования АПК. Других источников финансирования фонда пока нет. И Минфин вынужден продавать облигации по максимально возможной цене. На этот раз возможности рынка явно переоценены. Впрочем, по всей видимости, сейчас Минфин как раз занимается тем, что выясняет эти возможности. Ведь аналога этим ценным бумагам сейчас не существует, и у министерства нет материала для сравнения.

В итоге предложенная министерством доходность оказалась ниже той, которую приняли бы трейдеры. Так как при наличии плюсов – хорошей организации торгов, обращении бумаг в ММВБ, известного торгового агента (МФК), депозитария, лицензированного ФКЦБ, – это довольно рискованные ценные бумаги. Ведь у большинства эмитентов отсутствует кредитная история.

Не продавать «длинные» серии облигаций также нельзя: в таком случае фонд лишится 6 триллионов рублей, а именно таков объем серий «сельских» облигаций со сроками обращения два и три года. Значит, для наполнения фонда Минфин будет вынужден понизить цену отсечения до приемлемого уровня. Придерживать же их в своем портфеле можно, но лишь до начала уборочной. Тогда необходимость в кредитах фонда резко повысится.

Кстати, по сведениям «Коммерсанта-Daily», на следующем аукционе, который пройдет в пятницу, доходность всех серий «сельских» облигаций будет установлена на одном уровне – примерно 24,5 % годовых. Цена отсечения на годовые бумаги будет поднята до 89 %, а на двух– и трехлетние опущена до 79,5 и 72 % от номинала соответственно. В таком случае вполне возможно, что к бумагам будет проявлен больший интерес. Пока же количество участников в торгах остается неизменным – восемь операторов.

«Сельские» облигации никому не нужны

«Сельские» облигации осели у первичных покупателей

Инвесторы пока не проявляют к ним интереса

(«КоммерсантЪ», № 103, 4 июля 1997 г., Елена Баженова)

Первые вторичные торги «сельскими» облигациями сроком на один год не дали результатов – заявок на покупку и продажу ценных бумаг выставлено практически не было. Держатели облигаций (из которых половина – иностранные инвесторы) пока предпочитают держать бумаги в своих портфелях.

На вторичные торги впервые выставлялись облигации Агинского Бурятского автономного округа, Республики Калмыкия, Оренбургской, Тамбовской и Томской областей: в этот вид ценных бумаг была переоформлена задолженность регионов перед бюджетом по товарным кредитам 1996 года. Как и ожидали специалисты, новый вид ценных бумаг пока не привлек особого внимания инвесторов.

Однако о большом потенциале рынка «сельских» облигаций свидетельствует тот факт, что половина объема купленных облигаций приобретена с помощью российских партнеров иностранными инвесторами. Официально же владельцами облигаций являются десять крупных российских банков. На самой бирже провал первых торгов связывают с техническими проблемами, в частности с тем, что не все банки, которые приобрели облигации на первичном аукционе, готовы сейчас торговать ими. К тому же банки – владельцы «сельских» облигаций, по мнению сотрудников ММВБ, пока заняли выжидательную позицию из-за отсутствия четких ценовых ориентиров.

То, что для инвестиционных компаний облигации сейчас не представляют никакого интереса, вполне понятно. Так, текущая доходность новых и потому довольно рискованных бумаг находится на среднем уровне доходности рынка – примерно 25 % годовых (доходы по купону в 10 % годовых выплачиваются раз в год). Кроме того, пока нет развитого вторичного рынка этих бумаг, где можно спекулировать на колебании цен. Однако и банки пока не готовы создать вторичный рынок этих бумаг. Заместитель начальника управления по работе со средствами клиентов банка «Российский кредит» Владимир Вольперт считает, что низкая активность инвесторов на вторичных торгах облигациями связана с плохой организацией механизма оплаты депозитарных услуг. Это, в частности, неоправданно высокая плата за депозитарное обслуживание и сложные технические условия проведения аукциона. Для сравнения – вторичный рынок по оренбургским ценным бумагам на фондовой бирже «Санкт-Петербург» заработал уже через три дня после начала торгов благодаря разумной ценовой политике, считает Владимир Вольперт. К тому же участие МФК во вторичных торгах как торгового агента, по мнению представителя «Российского

кредита», увеличивает срок с момента получения платы за облигации до момента поставки облигаций банкам до четырех дней. У начальника управления внутренних долговых обязательств МФК Сергея Васильева другая точка зрения на то, почему вторичный рынок пока не функционирует: «Потребность во вторичном рынке возникнет тогда, когда на руках у банков будет бумаг на пару триллионов рублей. Пока же сумма размещения облигаций небольшая, и банки не собираются их сбрасывать».

Объединение МФК и «Ренессанс-Капитала»

МФК и «Ренессанс-Капитал» объединятся в крупнейший инвестиционный банк

(«КоммерсантЪ», № 107, 10 июля 1997 г., Александр Семенов, Глеб Баранов, Сергей Тягай)

Вчера было официально объявлено о начале процесса слияния банка МФК и инвестиционной компании «Ренессанс-Капитал». Председателем совета директоров нового банка – «МФК-Ренессанс» – станет Владимир Потанин, а председателем правления – Борис Йордан. Это первая в России попытка создания классического инвестиционного банка, способного на равных конкурировать с аналогичными западными финансовыми институтами.

Слияние стало большой неожиданностью не только для участников рынка, но и для большинства сотрудников МФК и «Ренессанс-Капитала». Еще в понедельник трейдеры «Ренессанс-Капитала» спорили на пиво с корреспондентом «Коммерсанта-Daily», утверждая, что никакого объединения с МФК быть не может.

Действительно, и банк, и компания входили в группу «Онэксимбанк-МФК» и, казалось, были вполне самодостаточны. К тому же трудно было представить себе руководителей МФК и «Ренессанс-Капитала» Сергея Осинягова и Бориса Йордана дружно работающими в одной команде. Оба они слишком самостоятельные руководители.

Впрочем, весьма вероятно, что именно это и стало причиной объединения банка и компании. Дело в том, что, по общему мнению участников рынка, в последнее время МФК и «Ренессанс-Капитал» стали все чаще пересекаться на рынке. Но выработать

общую тактику Борис Йордан и Сергей Осинягов так и не смогли. Могло случиться так, что глава группы Владимир Потанин оказался бы перед выбором: Осинягов или Йордан.

Сам Владимир Потанин вчера эту версию не подтвердил. По его словам, никаких пересечений в деятельности двух структур не было, каждая работала в собственном секторе рынка. «С именем Сергея Осинягова мы связываем успешную деятельность МФК за последние два года, – заявил он, затруднившись, однако, сказать, какой пост займет г-н Осинягов в новом банке. – В будущем банке найдется место всем членам сегодняшней команды». До юридического оформления слияния Сергей Осинягов останется в должности председателя правления МФК.

Судьба другого руководителя МФК, президента банка Андрея Вавилова известна уже сейчас. По словам Владимира Потанина, Вавилов возглавит ФПГ «Интеррос». Пришествие бывшего первого заместителя министра финансов в банк МФК оказалось на редкость недолгим. Напомним, что Андрей Вавилов стал президентом банка лишь около двух месяцев назад. Чем для него явится новое место работы – почетной отставкой или новым серьезным назначением, покажет время.

Стоит заметить, что слияние МФК и «Ренессанс-Капитала» юридически пока не оформлено и в ближайшее время оформлено не будет. На вчерашней пресс-конференции, созванной президентом Онэксимбанка Владимиром Потаниным и президентом «Ренессанс-Капитала» Борисом Йорданом, было объявлено, что процесс объединения займет около полугода и банк «МФК-Ренессанс» появится на российском рынке лишь 1 января 1998 года.

Известно лишь, что объединение будет происходить на паритетной основе: половина акций нового банка достанется акционерам МФК, половина – акционерам «Ренессанс-Капитала». Банк «МФК-Ренессанс» будет обладать капиталом 400 миллионов долларов. Сумма активов превысит 2 миллиарда долларов, объем средств в управлении – 1 миллиард долларов.

Впрочем, пока банк и компания, похоже, не очень ясно представляют себе даже то, как чисто технически будет происходить объединение. «Сейчас трудно сказать, как будет проходить юридическое слияние двух компаний, – заявил Борис Йордан. – К 1 января 1998 года станет более ясно, как произойдет слияние с юридической и финансовой точек зрения».

Тем не менее кое-что ясно уже сейчас. Во-первых, группу возглавит Борис Йордан – именно ему поручено руководить процессом объединения. (Кстати, объявление кадровых

назначений задолго до юридического оформления нового банка может служить косвенным подтверждением того, что одной из причин объединения банка и компании была несогласованность их действий.)

Новый банк займет одно из главных мест среди российских инвестиционных банков и компаний хотя бы потому, что и МФК, и «Ренессанс-Капитал» были лидерами на этом рынке. Правда, неизвестно, как команды перенесут слияние.

По мнению Владимира Потанина, «Ренессанс-Капитал» и МФК вполне дополняют друг друга. Однако слияние – это удвоение числа менеджеров, и трудно поверить, что здесь можно будет избежать дублирования функций сотрудников и целых отделов. К примеру, и там, и там есть полностью укомплектованные отделы торговли госбумагами. Руководству придется выбирать лучших.

Впрочем, вне зависимости от того, насколько удачно будет решен кадровый вопрос в новом банке, у «МФК-Ренессанса» будет по крайней мере один крупный козырь – Борис Йордан. Способность привлекать деньги с Запада только под свое имя он уже доказал, создав и выведя в число лидеров российского фондового рынка компанию «Ренессанс-Капитал».

Из МФК уходят люди

МФК «похудел» на один отдел

(«КоммерсантЪ», № 181, 22 октября 1997 г., Сергей Тягай)

Команда специалистов по торговле государственными ценными бумагами банка МФК перешла на работу в банк «Восток-Запад». Это первый случай ухода целого отдела после объявления о слиянии МФК и компании «Ренессанс-Капитал».

В середине октября из банка МФК перешли на работу в банк «Восток-Запад» шесть специалистов по работе с ценными бумагами. Команду возглавляет Олег Сурков, ранее руководивший отделом операций с ценными бумагами в иностранной валюте в банке МФК.

В качестве своих заместителей Сурков взял из МФК замначальника управления операций с ценными бумагами Виталия Прокопенкова и начальника отдела операций с ценными бумагами в национальной валюте Дениса Нечаева. Помимо них в «Восток-Запад» перешли трейдеры Александр Поликовский,

Алексей Заботкин и Юрий Казак.

Как сообщил в интервью «Коммерсанту-Daily» один из перешедших специалистов, основной причиной ухода из банка МФК «явилось полное отсутствие понимания перспектив развития и бесконечная смена высшего руководящего состава».

В банке МФК к произошедшему отнеслись спокойно: «Никакой катастрофы не произошло. Переходы в брокерской среде – дело абсолютно нормальное. Не исключено, что нашим бывшим сотрудникам предложили более высокие должности с более высокими окладами. С этого момента мы будем коллегами по рынку». Кроме того, в МФК сообщили, что искать замены ушедшим не будут – специалистов хватает и так. По мнению представителя банка, не исключено, что команда уволилась из-за несогласия с предложенными им должностями и окладами в новой структуре «МФК-Ренессанс». Когда в июле этого года было объявлено об объединении банка МФК и компании «Ренессанс-Капитал», стало ясно, что создание единой команды не может пройти безболезненно. Кстати, и в МФК, и в «Ренессанс-Капитале» были полностью укомплектованные отделы по торговле госбумагами. При этом, как чаще всего и бывает, более высокие должности были предложены сотрудникам поглощающей компании, которой в данной сделке является «Ренессанс-Капитал». Например, пост президента новой структуры получил глава «Ренессанс-Капитала» Борис Йордан. Правда, до сих пор случая массового увольнения сотрудников ни из МФК, ни из «Ренессанса» не было. В начале сентября по рынку прошел слух, что руководитель управления по работе с долговыми обязательствами банка МФК Сергей Васильев и несколько ведущих сотрудников управления намерены покинуть банк. Но после того как Васильеву предложили должность зампреда «МФК-Ренессанс», вопрос автоматически отпал. Тем не менее многие агентства по подбору персонала активно работают с сотрудниками МФК. По словам представителей одного из таких агентств, объединение МФК с «Ренессансом» может спровоцировать большой отток кадров из обеих организаций и в случае заказа на средний менеджерский персонал самая большая вероятность найти его именно в МФК и «Ренессанс-Капитале»: «Большинство сотрудников этих организаций весьма охотно отзывается на наши предложения. Против в основном те, кто ждет обещанных бонусов».

Слияние в групповой форме должно удовлетворить МФК и «Ренессанс-Капитал»

(«КоммерсантЪ», № 004, 16 января 1998 г., Петр Рушайло, Глеб Баранов)

В среду стало известно, что банк МФК и компания «Ренессанс-Капитал» отказались от слияния. Вместо этого будет создана единая холдинговая структура. С подробностями – ГЛЕБ Ъ-БАРАНОВ и ПЕТР Ъ-РУШАЙЛО.

Не мытьем, так катаньем

До сих пор казалось очевидным, что «Ренессанс-Капитал» и банк МФК готовятся к слиянию в единый банк. Об этом публично объявили летом прошлого года руководитель группы Онэксимбанк-МФК Владимир Потанин и глава «Ренессанс-Капитала» Борис Йордан. Тогда они заявили, что новый банк будет иметь капитал в 400 миллионов долларов, его активы превысят 2 миллиарда долларов, а объем средств, находящихся в управлении, – 1 миллиард. Это, по сути, сумма основных финансовых показателей МФК и «Ренессанс-Капитала». «Сейчас трудно сказать, как будет проходить юридическое слияние двух компаний, – говорил тогда Борис Йордан. – К 1 января 1998 года станет яснее, как произойдет слияние с юридической и финансовой точек зрения». Однако было объявлено, что речь пойдет о паритетном слиянии – акционеры обеих структур должны были получить по 50 % акций нового банка.

Но теперь планы Йордана явно изменились. Вместо создания объединенного банка, который стал бы тем ядром, вокруг которого группировались бы дочерние компании, решено оставить «Ренессанс-Капитал» и МФК юридически независимыми.

При этом руководство банка как бы «забыло» о своих прежних намерениях. «Вопрос о юридическом слиянии МФК и “Ренессанс-Капитала” в единый инвестиционный банк некорректен, – так Борис Йордан заявил вчера Ъ. – Во всем мире каждый инвестиционный банк существует в виде десятков юридических лиц, объединяемых управляющей компанией». Это вполне логично, но вовсе не объясняет столь резкого изменения планов. Такая «забывчивость» может объясняться тем, что разглашение истинной причины корректировки планов банка и компании может повредить имиджу или деловым планам группы. И поэтому – на всякий случай – делается вид, будто никаких изменений вообще не было. Что же это вызвало? С одной стороны, могли возникнуть чисто технические трудности. Например, осуществлению первоначальных планов могло

помешать отсутствие достаточно разработанной нормативной базы по слиянию банка и компании (выпущенная недавно ЦБ инструкция регламентирует лишь порядок слияния кредитных организаций).

Однако проблемы эти возникли не вчера. И при достаточно интенсивной совместной работе с ЦБ их можно было бы уверенно преодолеть при условии, что Банк России будет настроен достаточно благожелательно к объединяющимся структурам.

Скорее всего, в конце весны – начале лета прошлого года, когда решался вопрос о слиянии МФК и «Ренессанс-Капитала», у участников сделки такая уверенность была. И не менее очевидно, что осенью она исчезла. После летней банковской войны ЦБ явно стал относиться ко всему, что связано с Онэксимбанком и МФК, весьма прохладно.

К этому времени разгорелся скандал вокруг непродления визы Борису Йордану, многократно высказывались сомнения в том, что он имеет право возглавлять российский банк. В такой ситуации для него было бы вполне естественно подстраховаться и изменить схему слияния так, чтобы взаимоотношения с властями никак не отразились на его положении. Впрочем, после того как в конце 1997 года совет директоров ЦБ ввел новый норматив для банков (Н 11.1, по которому обязательства перед нерезидентами не должны превышать 400 % капитала банка), слияние и вовсе потеряло смысл. Даже если в результате слияния «Ренессанс-Капитала» и МФК этот норматив не был бы нарушен, он серьезно ограничил бы деятельность банка в будущем – не секрет, что многие крупные операции Бориса Йордана строятся на привлечении денег из-за рубежа. Что же за этим последует?

По сведениям Ъ, объединение МФК и «Ренессанс-Капитала», скорее всего, все же произойдет. Правда, совсем не так, как оно задумывалось. Будет создана холдинговая компания, в управление которой перейдут акции структур, входящих в группы МФК и «Ренессанс-Капитала». При этом ни о каком слиянии или поглощении речи не идет. (По слухам, введение подобной системы планируется и в группе Онэксимбанка.) Фактически МФК и «Ренессанс-Капитал» уже работают по данной модели. Существует правление, и входящие в него топ-менеджеры решают все вопросы по деятельности группы. В ближайшее время планируется введение консолидированного баланса группы. Правда, пока неясно, какой статус он будет иметь. Пока не образован холдинг, баланс, скорее всего, не будет официальным документом, однако его можно использовать для анализа ситуации и при работе с клиентами. Кроме того, предполагается, что в дальнейшем одна из структур холдинга

(скорее всего, банк МФК) будет переименована в «МФК-Ренессанс» и станет стержнем группы. В любом случае МФК и «Ренессанс-Капитал» в рамках новой структуры будут иметь гораздо бóльшую формальную независимость, чем это предполагало слияние. Акционеры у них останутся прежними. И от их взаимоотношений будет зависеть эффективность работы группы как единого целого.

Сергей Васильев: «Лебедь понравился западным банкирам»

(«Дом и корабль», рубрика Елены Качуры)

Периодические финансовые кризисы и политические скандалы не способствуют росту доверия западных инвесторов к России. Тем не менее наша страна пытается привлечь деньги Запада. Реально ли это сегодня? За ответом мы отправились в компанию, от которой, по мнению брокеров, зависит поведение многих западных инвесторов в нашей стране.

На вопросы «Профиля» отвечает первый заместитель председателя АКБ «МФК-Ренессанс», «отец» вексельного рынка в России Сергей Васильев.

Сергей Васильев: Все сегодняшние экономические и политические неприятности России не более чем «болезнь роста». Инвестиционный же климат в стране должны и могут выправить регионы, способные привлечь внимание западных инвесторов.

«Профиль»: Но в провинции людям часто просто нечего кушать…

Сергей Васильев: Сейчас региональный рынок капитала действительно находится в зачаточном состоянии: в Москве сосредоточено 80 % всех денег. Но постепенно в регионах будут накапливаться значительные средства. В перспективе доминирующими окажутся те инвестиционные банки, которые обладают разветвленной региональной сетью.

Связи с регионами нужно устанавливать уже сейчас. Чем мы, собственно, и занимаемся.

«Профиль»: Можете ли вы привести примеры привлекательных, с точки зрения западных инвесторов, регионов?

Сергей Васильев: Вспомните, как во времена губернаторства Бориса Немцова Нижний Новгород стал настолько привлекательным для инвесторов, что до сих пор является донором российского бюджета.

«П.»: Насколько может быть интересен для запада Александр

Лебедь и Красноярский край?

С. В.: В начале июня мы провели конференцию, в работе которой приняли участие наиболее известные представители деловых кругов Запада. Это были те самые инвесторы, которые не так давно вывезли свои капиталы из России.

Для них мы подготовили целое «турне» по наиболее интересным регионам. Финансисты посетили Санкт-Петербург, Норильск, Иркутск. И Красноярск, где их встретил Александр Иванович.

Без сомнения, Красноярский край сегодня имеет один из лучших кредитных рейтингов в стране, а его новый губернатор весьма интересен Западу. Все выразили желание познакомиться с Лебедем поближе. Всем он понравился. Генерал отвечал на вопросы четко, с пониманием сложившейся ситуации, хотя и уклонился от разговора о путях решения конкретных проблем. Тем не менее банкиры признали, что экономически Лебедь подготовлен не хуже любого другого российского губернатора и заслуживает доверия Запада.

«П.»: Лебедь наконец представил свою экономическую программу?

С. В.: Несмотря на данные им перед выборами обещания раскрыть программу, Лебедь в общении с банкирами ни словом о ней не обмолвился. Хотя его об этом просили.

«П.»: Общение с западными банкирами принесло какие-нибудь реальные плоды?

С. В.: На конференции выступили все члены правительства, представляющие финансовый блок: вице-премьер Христенко, Федоров (Госналогслужба), Потемкин (Центральный банк), Васильев (ФКЦБ), Таль (ФСДН). В результате инвесторы смогли не только получить полное представление о сегодняшней финансовой ситуации, но и воочию увидеть людей, которые принимают важнейшие решения в области финансов.

ЮКОС купил свой долг перед Родиной

(«КоммерсантЪ», № 022, 11 февраля 1998 г., Петр Рушайло, Глеб Баранов)

Хотя власти отказались вчера обнародовать итоги аукциона облигаций «Самаранефтегаза» и «Юганскнефтегаза», Ъ удалось узнать, кто победил. Как это часто бывает, борьба завершилась еще до конкурса: перед самым его началом группа «МФК-Ренессанс» отступила, сняв свою заявку. И облигации достались

группе ЮКОС-«Роспром».

Кому я должен – всем прощаю

Это была первая попытка государства реализовать на рынке секьюритизированные (переоформленные в ценные бумаги) долги предприятий бюджету. Уже одно это не могло не вызвать к аукциону высокий интерес. Однако еще более любопытными оказались сопутствовавшие ему обстоятельства.

Аукцион облигаций «Самаранефтегаза» и «Юганскнефтегаза» проводился в соответствии с постановлением правительства № 1651 от 29 декабря 1997 года. Облигации выпущены в погашение задолженности перед бюджетом. Объем эмиссии – 2 триллиона «старых» рублей. Продавцом бумаг выступал РФФИ. Выручка перечисляется в бюджет.

Безусловно, эти облигации представляли собой лакомый кусок. Низкая стартовая цена бумаг давала шансы получить необычайно высокий доход – до 161 % годовых. К тому же гарантом по ним выступил ЮКОС.

Кстати, причину, по которой была установлена столь низкая цена, ни одно из ведомств, ответственных за ее определение, объяснить не решилось. В РФФИ заявили, что цену определял Минфин. В Минфине переложили ответственность на правительство, в пресс-службе которого Ъ заявили, что не готовы комментировать ситуацию. Интересно, что если формулу, которую применил Минфин для определения стартовой цены, использовать при выпуске облигаций на срок более трех лет, государству пришлось бы еще доплатить инвестору за согласие взять бумаги, поскольку цена стала бы отрицательной.

Третий лишний

Стартовая цена стала известна незадолго до аукциона, так что среагировать на выгодное предложение успели немногие. Но МФК-«Ренессанс» успела. На покупку облигаций группе удалось собрать значительные средства. По сведениям Ъ, в основном из западных источников.

Появление нового участника, разумеется, не устраивало группу ЮКОС-«Роспром». По некоторым сведениям, ее представители провели конфиденциальные переговоры с руководством МФК-«Ренессанс», попытавшись убедить его

отказаться от участия в аукционе. Однако МФК-«Ренессанс», напротив, широко объявила о том, что намерена участвовать в торгах. Скорее всего, это было связано с тем, что под проект уже были привлечены средства инвесторов. Увеличение числа претендентов вызвало резкое недовольство акционеров как «Юганскнефтегаза», так и «Самаранефтегаза». Понять их можно: государство, владевшее облигациями, вряд ли стало бы банкротить компании в случае, если они не смогут погасить свои бумаги (предприятия являются градообразующими и социально значимыми). Не стали бы делать этого и структуры «Роспрома». А вот сторонние владельцы облигаций вполне могли бы потребовать расплатиться, пригрозив банкротством. И не то чтобы компании не собирались платить по бумагам – просто со «своими» дело иметь спокойнее.

Как бы то ни было, акционеры решили потребовать отмены аукциона. Они заявили, что эмиссия облигаций была проведена с нарушением законодательства. Общественность акционеры о своих намерениях оповестили весьма своеобразно – разослали в информагентства анонимные факсы. Впрочем, пресс-служба «Роспрома» тут же подтвердила, что такие акционеры существуют, не сообщив, правда, о ком конкретно идет речь.

Чужие здесь не ходят

Суд вполне мог принять иск акционеров к рассмотрению, что означало бы по меньшей мере перенос аукциона. К тому же перед самыми торгами ФКЦБ сообщила, что начинает проверку заявлений о нарушении прав инвесторов, назвав, в частности, ЮКОС, «Юганскнефтегаз» и «Самаранефтегаз». Это стало последней каплей.

В тот же день МФК-«Ренессанс» отозвала свою заявку. «После долгой борьбы за юридическую чистоту аукциона мы решили переключиться на более надежные и ставшие теперь более доходными финансовые инструменты», – объяснили нам в пресс-службе группы. Но скорее всего настоящей причиной стало то, что у иностранных инвесторов, приглашенных МФК-«Ренессанс», просто не выдержали нервы. Впрочем, не исключен и другой вариант: «Роспрому» удалось уговорить конкурентов отказаться от участия в конкурсе. Таким образом, поскольку, кроме МФК-«Ренессанс» и компаний, представлявших интересы альянса ЮКОС-«Роспром», серьезных претендентов на покупку облигаций не было, победитель определился за несколько часов до аукциона. Тем не менее РФФИ отказался сообщить результаты

торгов. Сначала дата объявления победителей была перенесена на вторник, а вчера в РФФИ нам заявили, что «передумали» и опубликуют результаты в официальном бюллетене «Реформа» (выходит раз в месяц).

У источников, близких к правительству, Ъ удалось выяснить, что победителем стала фирма, связанная с группой ЮКОС-«Роспром». Она выкупила все лоты за 1,337 триллиона рублей, что на 3,3 % выше стартовой цены. ЮКОС-«Роспром» комментировать эту новость до официального опубликования результатов аукциона отказалась.

Девальвация

Заявление правительства и Банка России

(«КоммерсантЪ», № 029, 18 августа 1998 г.)

Кризис на мировых финансовых рынках застал российскую экономику в начале подъема. С октября 1997 года правительство и Банк России защищают главные достижения экономической политики последних лет – стабильные цены и твердый рубль, а значит, и уровень жизни народа.

В результате ухудшения внешнеэкономической конъюнктуры и неудовлетворительного положения дел с доходами бюджета резко обострилась проблема управления государственным долгом. Расходы по погашению ранее выпущенных государственных бумаг и уплате процентных платежей по ним при низком уровне налоговых поступлений стали непомерным бременем для государственного бюджета. Правительство России вынуждено сокращать внутренний государственный долг, урезая расходы федерального бюджета, осуществляя внешние заимствования. В июле экономическая программа правительства была поддержана международными финансовыми организациями и ведущими странами мира.

Однако углубляющийся кризис в Азии, новое падение мировых цен на нефть не позволили восстановить доверие к российским ценным бумагам, а значит, облегчить положение бюджета. Продолжается сокращение валютных резервов страны, банковская система стала испытывать определенные трудности.

В этой ситуации правительство и Банк России считают необходимым принять комплекс мер, направленный на нормализацию финансовой и бюджетной *политики*.

1. С 17 августа 1998 года Банк России переходит к проведению политики плавающего курса рубля в рамках новых границ «валютного коридора», которые определены на уровне от 6 до 9,5 рубля за доллар США. Интервенции банка России будут использоваться в целях сглаживания резких колебаний курса рубля. В тех же целях Банк России будет использовать процентную политику.

2. Государственные ценные бумаги (ГКО и ОФЗ) со сроками погашения до 31 декабря 1999 года включительно будут переоформлены в новые ценные бумаги. Технические параметры обмена будут объявлены в среду, 19 августа 1998 года. До завершения переоформления государственных ценных бумаг приостанавливаются торги на рынке ГКО-ОФЗ.

3. В соответствии с положениями устава МВФ правительство и Банк России вводят временные ограничения для резидентов Российской Федерации на осуществление валютных операций капитального характера. С 17 августа 1998 года объявляется мораторий сроком на девяносто дней на осуществление выплат по возврату финансовых кредитов, полученных от нерезидентов Российской Федерации, на выплату страховых платежей по кредитам, обеспеченным залогом ценных бумаг, на выплаты по срочным валютным контрактам. Одновременно вводится запрет для нерезидентов Российской Федерации на вложение средств в рублевые активы со сроком погашения до одного года включительно.

4. Правительство и Банк России считают одним из важных приоритетов стабильное функционирование банковской системы и системы расчетов и платежей в Российской Федерации. В этой связи правительство и Банк России поддерживают создание платежного пула крупнейших российских банков, целью которого является поддержание стабильности межбанковских расчетов. Одновременно Банк России намерен предпринять дополнительные усилия по укреплению российской банковской системы, привлекая к решению этой задачи как устойчивые российские банки, так и ведущие иностранные банки.

5. В целях восстановления финансового рынка правительство России в ближайшее время начнет размещение краткосрочных (одно– и двухнедельных) государственных ценных бумаг. Будет расширен спектр бумаг, выпускаемых для населения.

6. Правительство и Банк России обращаются к Федеральному собранию с законодательной инициативой по ужесточению контроля за оттоком валютных средств за рубеж. Одновременно правительство и Банк России намерены предпринять в этой области срочные действия в рамках имеющихся полномочий.

7. Правительство России повторно обращается к Государственной думе с предложением провести до конца августа внеочередную сессию, на которой принять ключевые законопроекты, позволяющие обеспечить своевременность выплаты пенсий и заработной платы работникам бюджетной сферы, создать законодательные процедуры санации банков, укрепить систему валютного регулирования и валютного контроля.

Обмен ГКО

Банки отпустили на каникулы

Вернутся не все

(«КоммерсантЪ», № 152, 20 августа 1998 г., Петр Рушайло, Александр Семенов)

Вчера правительство должно было объявить о порядке реструктуризации российского внутреннего долга. Однако в последний момент оно заявило, что подождет до 24 августа. Так правительство использовало старую идею Франклина Рузвельта – недельные банковские каникулы. Когда они закончатся, можно будет легко отличить погибшие банки от выживших. На своей вчерашней пресс-конференции вице-премьер Борис Федоров так и не изложил официальных причин задержки с объявлением параметров реструктуризации ГКО – если, конечно, не брать в расчет его путаные объяснения о том, что он в этой должности совсем недавно, а ситуация требует всесторонней оценки. Возможно, новый вице-премьер действительно не захотел брать на себя ответственность за решения, принятые другими. В том, что они были приняты, сомнений мало: объявляя в понедельник о переоформлении госдолга, правительство наверняка имело заранее заготовленные схемы реструктуризации. Однако это было другое правительство.

Похоже, именно эту мысль и пытался донести до слушателей Федоров. Тем не менее до рынка мысль Федорова дошла совсем в другом виде. Банкиры поняли ситуацию так, что у правительства вообще не было никакого плана. Оптимисты посчитали, что к 24 августа он появится, а пессимисты были уверены в обратном. Победили, как водится, последние. И почти во всех оставшихся в живых секторах финансового рынка было зафиксировано ухудшение ситуации.

Банкиров понять нетрудно. Единственное, что сказал вчера Федоров по сути дела, сводилось к тому, что замороженные ГКО-ОФЗ со сроком погашения до 31 декабря 1999 года (практически весь внутренний долг) будут меняться на новые бумаги. В результате день, когда на рынке могла бы наступить определенность, вновь отодвинут. А ведь замороженные ГКО-ОФЗ стали для многих банков последней надеждой. Нынешняя задержка может стать для них роковой. Ситуация полной неопределенности не позволяет банкирам предпринимать активные действия. Рынок парализован. Банки стремятся максимально сократить объем операций и ждут, кто умрет следующим.

Банкиры нервничают и выдвигают самые невероятные планы по спасению ситуации. Например, во вторник вечером глава СБС-АГРО Александр Смоленский предложил отменить хождение наличной валюты.

Как это ни парадоксально, но неопределенность может быть чрезвычайно выгодна для властей. Объявив своеобразные банковские каникулы, они сделают банкиров более покладистыми, а заодно получат необходимую передышку. И при этом, в отличие от Рузвельта, на нынешней власти не будет никакой ответственности. К тому же к следующей неделе мертвые банки можно будет отличить от живых невооруженным взглядом. А значит, не придется тратить средств на санацию тех банков, у которых нет шансов выжить.

Выгодную властям позицию заняли и их финансовые консультанты по вопросам реструктуризации долга – банки J. P. Morgan и Deutsche Bank. По сообщению «Интерфакса», представители этих банков заявили, что им необходимо время для выработки своих предложений.

Точные параметры обмена правительство обещало объявить 24 августа. Борис Федоров жизнью поручился за этот срок. «Если такого заявления не будет в понедельник, то не будет и меня», – пообещал он.

Пресс-конференции ЦБ

ЦБ гарантирует вклады во всех банках

Так же, как в Тверьуниверсалбанке

(«КоммерсантЪ», № 153, 21 августа 1998 г., отдел финансов)

Накануне отчета перед Госдумой руководство Банка России проявило необычайную активность: первые лица ЦБ дали две пресс-конференции кряду. Сергей Дубинин объявил о том, что с сегодняшнего дня Центробанк гарантирует вклады населения во всех банках. А его заместитель Сергей Алексашенко через три часа уточнил: только в тех, которые согласятся на схему, опробованную два года назад на Тверьуниверсалбанке.

Российская резервная система

Вчера ЦБ показал пример необычайной информационной открытости. Всего за несколько часов были проведены две пресс-конференции, на которых руководители Центробанка сделали ряд сенсационных заявлений. Другого способа хоть как-то улучшить свой имидж накануне визита в Думу у Сергея Дубинина просто не было.

Глава ЦБ не скупился на обещания. Он впервые открыто признал, что многие российские банки близки к банкротству. Однако Банк России, по словам Сергея Дубинина, готов дать стопроцентные гарантии сохранности вкладов во всех этих банках.

Правда, гарантии при соблюдении ряда условий. В частности, банк должен будет заключить некое соглашение со Сбербанком. Согласно этому документу, вкладчики смогут получить свои деньги в любом из подписавших такой договор банков. На практике это будет означать, что платить по всем депозитам должен будет Сбербанк.

Впрочем, и здесь предусмотрены оговорки. По словам Дубинина, гарантии распространяются на вклады, сделанные до 1 августа, и будут действовать лишь до момента принятия Думой специального закона «О гарантировании вкладов».

Осталось неясным, чего ради Сбербанк возьмет на себя такую нагрузку. Во всяком случае, Сергей Дубинин крайне туманно ответил на вопрос: означает ли для банка заключение договора со Сбербанком одновременную передачу ему части активов. «Это будет решаться договором», – сказал глава ЦБ.

Его мысль спустя три часа пояснил Сергей Алексашенко. По его словам, предлагаемая ЦБ схема сходна с той, которая была применена два года назад при санации Тверьуниверсалбанка. Тогда, напомним, в обмен на передачу счетов вкладчиков в Сбербанк Тверьуниверсалбанку пришлось распроститься с существенной частью ликвидных активов.

Очевидно, руководство ЦБ полагает, что эта новость успокоит вкладчиков. Но в некоторых банках считают это заявление провокацией. Беспокойство банкиров понятно: после того как частные лица, воспользовавшись предложением ЦБ, переведут деньги в Сбербанк, Банку России ничего не помешает обанкротить лишившиеся социально взрывоопасных клиентов коммерческие банки.

Другой сенсационной новостью стало сообщение Сергея Алексашенко об отказе ЦБ от практики введения в банках временных администраций. По его мнению, в нынешних условиях это неоправданная трата сил. К тому же чисто психологически это может только усугубить положение в банках. Да и не хватает уже в ЦБ квалифицированных кадров для введения временных администраций одновременно во всех нуждающихся в этом банках.

У Банка России другой подход. Алексашенко не исключил возможности предоставления банкам кредитов под залог контрольных или блокирующих пакетов акций. При этом первый зампред ЦБ не подтвердил распространявшихся в СМИ сведений о том, что ряд коммерческих банков уже заложили ЦБ пакеты акций.

«Фактически это будет означать национализацию банковской системы, что крайне нежелательно, – признал Сергей Алексашенко. – Но к отдельным банкам такой подход, возможно, будет применен».

Поддержка государства для этих банков особенно важна, поскольку в последнее время от них отвернулись почти все иностранные партнеры. По мнению Алексашенко, российские банки оказались в международной изоляции. Отток капитала из российской экономики с мая по середину августа составил 3,5–4,5 миллиарда долларов.

На данный момент обязательства российских банков перед нерезидентами составляют 19,2 миллиарда долларов. Из них 16,4 миллиарда приходится на обязательства сроком погашения до одного года. У российских предприятий, по оценкам ЦБ, около 6–8 миллиардов долларов внешних долгов.

В сложившейся ситуации некоторые банки, возможно, не смогут погасить свои внешние долги. Именно этим

соображением Сергей Алексашенко и обосновал последние меры ЦБ и правительства.

Речь при этом не шла о неспособности всех российских банков отвечать по своим внешним долгам. Однако, по мнению Алексашенко, даже если один из банков объявит дефолт, может наступить коллапс всей банковской системы России.

Собственно, Банк России считает мораторий «нормальной мерой по защите нашей экономики». Вчера Сергей Алексашенко попробовал объяснить это представителям 100 работающих в России иностранных банков. Вести просветительскую работу, по мнению ЦБ, было необходимо из-за «неадекватных мер со стороны иностранных банков по отношению к российским банкам».

А началась эта работа еще во вторник, когда председатель Центрального банка Сергей Дубинин обратился с письмом к руководителям центральных банков «большой семерки» и Швейцарии с объяснением сложившейся ситуации в России и просьбой оказать России хотя бы моральную поддержку. Очевидно, просьба пока осталась без ответа.

Банкиры в ЦБ: «Финансовая система России достигла дна»

В стране останется четыре банковских центра

(«КоммерсантЪ», № 156, 26 августа 1998 г., Александр Семенов)

К 1 января в России не будет как минимум трех банков из первой двадцатки: Онэксимбанка, «Менатепа» и Мост-банка. Вчера их пресс-службы заявили о слиянии. Большинство наблюдателей склонны расценивать это слияние как покупку «Онэксимом» двух меньших банков.

В принципе слухи об объединении «Менатепа» и Мост-банка ходили около года. Правда, тогда в качестве связующего звена называли банк «СБС-Агро». Но «СБС-Агро» сейчас осаждают вкладчики, желающие вывести деньги из банка, так что смена партнера почти понятна. Окончательно же все проясняют слова председателя правления «Менатепа» Александра Зурабова. После объявления о слиянии он сообщил журналистам: «Финансовая система России достигла дна». Здесь уже не до личных обид и амбиций. Банки объединяются с единственной целью – выжить.

Схема, по которой будет происходить объединение, такова.

В ближайшее время (по словам представителей банков, «буквально на днях») банки на паритетных началах создадут «холдинговую компанию», которой передадут контрольные пакеты Онэксимбанка, «Менатепа» и Мост-банка. Каждый банк будет иметь по три представителя в совете директоров компании, который возглавит председатель правления Онэксимбанка Михаил Прохоров.

Затем должно произойти перераспределение акционерного капитала в холдинговой компании (поначалу у всех участников будут равные доли). После проведения международного аудита количество акций изменится в соотношении, равном весу участников сделки. По оценкам сторонних банкиров, после этого крупнейшим акционером холдинга станет Онэксимбанк. Пресс-службы объединяющихся банков от комментариев на эту тему пока что воздерживаются, заявляя лишь, что слияние идет исключительно на паритетных началах.

По состоянию на 1 июля этого года активы объединенного банка превысили бы 56 миллиардов рублей, капитал – 8 миллиардов. Но в условиях кризиса говорить о том, что будет представлять из себя новый объединенный банк (название нового института пока не придумано), сложно. Например, как оценить вложения в замороженные до вчерашнего дня госбумаги, которые по состоянию на 1 июля у Онэксимбанка составляли 4,291 миллиарда рублей, у «Менатепа» – 784 миллиона рублей и 520 миллионов рублей у Мост-банка? Как ликвидный актив? Вряд ли. Неясно и то, насколько эффективнее станут работать объявившие о слиянии банки. Скажем, смогут ли забрать деньги те клиенты «Менатепа» и Мост-банка, которым это не удается уже вторую неделю.

Не решаются пока комментировать факт слияния трех банков и большинство банкиров. «Сначала я должен увидеть платежку нового банка. Только после этого я смогу сказать, как он работает», – заявил вчера главбух одного банка.

Процесс слияний и поглощений среди банков не завершен – в течение недели в России ожидается еще несколько объединений крупнейших банков. Как уже сообщал вчера Ъ, именно это стало основным вопросом, обсуждавшимся на совещании между руководством ЦБ и руководителями крупнейших банков в понедельник вечером. По словам нашего источника в Центробанке, Банк России поощрит любые укрупнения в банковской сфере. Косвенно подтвердила это и директор департамента по связям с общественностью Центробанка Ирина Ясина. «Это правильное слияние», – заявила она корреспонденту Ъ по поводу решения об объединении трех банков. По словам

Ирины Ясиной, ЦБ даже «готов к поддержке» альянса. Конкретные суммы, впрочем, пока никто не называет.

По нашим оценкам, в ближайшее время в России появится по меньшей мере четыре центра концентрации банковского капитала. Первый – уже упомянутый альянс. Второй – банки РАО «Газпром». Как писал вчера Ъ, уже объявлено о слиянии Национального резервного банка и Инкомбанка. К ним наверняка присоединятся Газпромбанк, Промстройбанк России и, возможно, Автобанк. Третий центр – банки, подконтрольные или близкие ЦБ (прежде всего – Сбербанк и ВТБ). И наконец, четвертый – московская банковская группа (Банк Москвы, уже объединенный с Мосбизнесбанком, Гута-банк, Промрадтехбанк и другие).

А вчера, по нашим данным, ЦБ отправил пакет предложений банку «СБС-Агро», в котором последнему рекомендуется найти партнера по выходу из кризиса. Не исключено, что таким «партнером» станет какой-либо из банков, подконтрольных ЦБ. Другие источники, впрочем, называют в качестве возможных партнеров «СБС-Агро» синдикат западных банков.

Президент

Он жив

(«КоммерсантЪ», № 157, 27 августа 1998 г., Наталья Тимакова)

Вчера распространились слухи о том, что состояние здоровья Бориса Ельцина резко ухудшилось и что он с инсультом доставлен в ЦКБ. Можно не сомневаться, что подобные слухи будут теперь появляться практически ежедневно.

В принципе не так уж и важно, где именно провел вчера президент день – в больничной палате или, как утверждает пресс-служба президента, в своей резиденции «Русь», готовясь к встрече с Клинтоном и по телефону одобряя действия Черномырдина. Поскольку всем уже ясно, что реально управлять страной он не в состоянии. Роль Ельцина в разрешении финансового кризиса состоит и будет состоять лишь в том, что он в нужном месте нужного указа поставит свою подпись. А то и вовсе прибегнет к услугам факсимиле.

Судя по всему, Кремль тоже больше не намерен делать вид, что все идет хорошо. В администрации уже почти не скрывают, что одна из основных задач, стоящих перед Черномырдиным, –

это не только преодоление финансового кризиса, но и получение от Думы гарантий для президента, если он добровольно откажется от власти. «Это должен быть специальный закон, в котором оговаривался бы статус бывшего президента, его материальное обеспечение и, конечно, личная безопасность. Бывшего главу государства не должны преследовать за его деятельность на этом посту», – разъяснил Ъ смысл этих требований Кремля один из высокопоставленных источников.

Поскольку в одиночку Черномырдин может просто физически не успеть договориться со всеми лидерами фракций, к процессу подключили Бориса Березовского. Вчера он провел консультации с лидером коммунистов Геннадием Зюгановым, и, видимо, небезуспешно. Потому что другой коммунист, Геннадий Селезнев, заявил вчера, что Дума готова рассмотреть закон о гарантиях президенту, «вернее, гарантиях гражданину России, исполнявшему роль президента, где подробно расписывается, что уходящему гарантируется – десять лет почетный член Совета Федерации, выступления и так далее».

«Такое правовое положение есть практически во всех странах, и если оно будет принято в России, это станет еще одним свидетельством цивилизованности нашего общества», – осторожно прокомментировал в беседе с корреспондентом Ъ пресс-секретарь президента Сергей Ястржембский согласие депутатов обеспечить Ельцину спокойную старость. Видимо, этот пункт трехстороннего соглашения всех ветвей власти будет чуть ли не единственным, который Кремль поддержит без оговорок. (Подробнее о работе согласительной комиссии – на с. 3.)

Поэтому вчерашняя информация о том, что Черномырдин выступит с какой-то сенсационной информацией (как предполагалось, о добровольной отставке Ельцина), несколько преждевременна. Пока окружение Ельцина не получит гарантий полной безопасности для президента и его семьи, ни о каких подобных инициативах и речи быть не может.

Интересно другое. Как сообщил член фракции НДР в Госдуме, председатель подкомитета по законодательству Алексей Александров, и. о. премьера действительно собирается в ближайшие дни обратиться к народу. Но только для того, чтобы «успокоить людей в это трудное для страны время». Согласно мировой практике, которой Россия в этом вопросе всегда придерживалась, с обращением к нации в трудную минуту выступает обычно глава государства. Но, видимо, с понедельника Черномырдин чувствует себя хозяином в стране.

«Раньше, когда я плохо говорил о Ельцине, у нас

с Черномырдиным дело доходило чуть ли не до драки. Теперь же, когда я допустил грубый выпад в адрес президента, он не вспыхнул, как раньше, а сказал лишь, что попросит у него дополнительные полномочия», – с удовольствием поделился своими впечатлениями от беседы с и. о. премьера лидер Аграрной партии Михаил Лапшин.

Можно практически не сомневаться, что сейчас Ельцин поделится с Черномырдиным какими угодно полномочиями. Когда в марте он отправил правительство в отставку, одной из причин опалы Черномырдина назывался его визит в Одессу, где он якобы на равных вел переговоры с Кучмой. А вчера Ельцин беспрекословно одобрил поездку Черномырдина в Крым для встречи с главами государств Белоруссии и Украины.

Дубинин подал в отставку

Отмучился

(«КоммерсантЪ», № 165, 8 сентября 1998 г., Елена Киселева, Наталья Кулакова)

Вчера председатель Банка России Сергей Дубинин подал президенту прошение об отставке. Борьба за кресло главы ЦБ, которая до сих пор была скрыта от широкой общественности, приняла публичную форму. И вышла на финишную прямую.

Выбора не было

В том, что президент подпишет прошение председателя ЦБ об отставке, сомнений нет. Еще в середине августа глава Администрации президента Валентин Юмашев от имени Бориса Ельцина предложил председателю ЦБ уйти по собственному желанию. Тогда Дубинин отказался, но стало очевидным, что, если ситуация на рынке в ближайшее время не стабилизируется, в кресле председателя ЦБ ему не удержаться.

Рынок же продолжал катиться в пропасть, и требование отставки главы ЦБ звучало все чаще и настойчивее. Сначала его высказали депутаты Думы, затем Ассоциация российских банков. Точку в карьере Дубинина на посту председателя ЦБ поставил и. о. премьера Виктор Черномырдин. В воскресенье в прямом эфире программы «Итоги» он заявил, что «действия Центрального банка

были не всегда последовательны» и что в ЦБ «есть люди, которые напрямую должны нести ответственность». Иными словами, спросить с Дубинина решил и Черномырдин.

Впрочем, в последнее время Дубинин испытывал давление не только извне, но и в стенах Центробанка. Сотрудники ЦБ все чаще стали поговаривать о возможности возвращения в банк Виктора Геращенко. Разговоры, естественно, доходили до Дубинина и нагнетали и без того нервную обстановку в банке.

Не последнюю роль в решении Дубинина уйти с поста главы ЦБ, по сведениям Ъ, сыграла отставка первого зампреда ЦБ Андрея Козлова, которого Дубинин всегда ценил как профессионала высокого класса. Козлов подал заявление об уходе в минувшую пятницу. Из источников, близких к руководству Центробанка, Ъ стало известно, что причиной отставки первого зампреда стало его несогласие с некоторыми решениями совета директоров, связанными с переводом счетов вкладчиков из крупнейших коммерческих банков в Сбербанк РФ. Поэтому, как отметил наш источник в ЦБ, причина отставки главы Центробанка проста: у Дубинина просто сдали нервы.

Спору нет, причин для того, чтобы нервничать, у Дубинина в последнее время было достаточно. Однако большинство из них он создал себе сам: они есть следствие его собственной нерешительности. По сути, ни одно, даже самое разумное, предложение Центробанка, направленное на разрешение кризиса, не прозвучало вовремя. А те меры, которые принимались, были половинчатыми и неэффективными. Так что можно с уверенностью сказать, что, если бы глава ЦБ не подал в отставку сам, в ближайшие дни его увольнения потребовал бы президент. Во всяком случае, именно так можно расценить слова Ельцина: «Сергею Дубинину решение об отставке надо было принимать раньше».

Теперь президент должен внести предложение об отставке Дубинина на рассмотрение депутатов. Большинство из них вчера уже официально заявили, что проголосуют за такое предложение. Сам Дубинин для журналистов был вчера недоступен.

Выбор есть

Со вчерашнего дня обязанности председателя Банка России исполняет первый зампред ЦБ Сергей Алексашенко, которого в банковских кругах не считают реальным кандидатом в преемники Дубинина. И это неудивительно. Алексашенко с октября 1997 года курировал в ЦБ денежно-кредитную

политику, а значит, определял стратегию развития финансового рынка. Сегодня же можно констатировать, что рынка в России фактически нет.

Тем временем претендентов на пост главы ЦБ с каждым днем становится все больше. Пару недель назад в кулуарах звучали только три фамилии – лидера думской фракции НДР Александра Шохина, главы Внешторгбанка Дмитрия Тулина и председателя правления Международного московского банка Виктора Геращенко. Сегодня в числе претендентов на этот пост значатся глава Сбербанка Андрей Казьмин, начальник московского ГУ ЦБ Константин Шор, бывший помощник президента Александр Лившиц и даже и. о. вице-премьера Борис Федоров.

Среди всех кандидатов за последнюю неделю резко возросли шансы Виктора Геращенко. В минувшую субботу коммунисты даже настояли на включении экс-главы ЦБ в список претендентов на пост вице-премьера. Геращенко никогда не был политиком. Зато он всегда считался высококвалифицированным банкиром. Помимо обширных связей в российских банковских кругах у него хорошая репутация на Западе. Так что в случае назначения Геращенко новый кабинет получит не только профессионала в области финансов, но и человека, способного договориться с МВФ и западными банками. Правда, по мнению главы одной из крупнейших думских фракций, при сегодняшнем раскладе сил в Думе утверждение кандидатуры Геращенко на пост главы ЦБ будет затруднено тем, что он все-таки не совсем аполитичная фигура: в последнее время его имя все чаще ассоциируется с командой московского мэра Юрия Лужкова.

Другим весьма вероятным претендентом на пост главы ЦБ по-прежнему остается лидер проправительственной фракции НДР Александр Шохин. Однако его позиции за последнюю неделю сильно пошатнулись. Как признался Ъ член НДР, депутат Сергей Босхолов, сценарий формирования нового правительства, подготовленный НДР в связи с возвращением Черномырдина, сегодня «фактически лопнул». Так что теперь ни один министерский портфель, в том числе и кресло главы ЦБ, НДР без боя не достанется.

Торг, который всегда уместен

(«Компания», 31 марта 1999 г.)

Около 60 % опрошенных жителей страны на вопрос о том, сколько денег они готовы отдать для погашения долгов России,

ответили, что нисколько. В три раза меньшее количество граждан готовы отстегнуть Родине по сто долларов. Однако оказалось, что среди отечественных бизнесменов есть люди, которые готовы даже покупать российские долги и уверяют, что на этом можно хорошо заработать.

Особенно прибыльной торговля долгами становится в периоды финансовой нестабильности. Лидером на долговом рынке в течение длительного времени оставалась компания «МФК-Ренессанс», поскольку в ней работал один из самых известных менеджеров в этой сфере бизнеса Сергей Васильев. Еще будучи руководителем московского филиала Тверьуниверсалбанка, он сумел организовать профессиональную команду, которая занималась сделками с различными долговыми обязательствами. Эти ребята плавно перемещались за своим руководителем, обычно составляя костяк какого-нибудь управления по работе с долговыми обязательствами. Теперь, после распада компании «МФК-Ренессанс», Сергей Васильев не намерен оставлять этот бизнес и работает над созданием новой компании, которая предположительно будет называться «Русские фонды».

«Ко»: Что позволяет вам рассчитывать на интерес инвесторов и эмитентов?

Сергей Васильев: Мы (имеется в виду команда из «МФК-Ренессанс», которая составит основной костяк новой компании. – *Прим. «Ко».*) имеем громадный опыт работы с западными инвесторами, которые вкладывались в российские долговые обязательства. С большинством банкиров у нас сложились просто хорошие личные контакты. Мы продвигали российские облигации на рынки и имеем непосредственные отношения с компаниями, банками, регионами, которые сейчас оказались в сложном положении. Найти правильный механизм и для тех и для других – сегодня наиболее животрепещущий вопрос. Это наша основная задача. Естественно, что работа будет ориентирована на долговой рынок. Кроме того, мы предполагаем создать несколько совместных предприятий с другими компаниями, чтобы максимально покрыть рынок долгов. В рамках этой программы уже организована компания Russian/NIS Covery Recovery. Сейчас у нас есть ряд мандатов от западных инвесторов на реструктуризацию. В частности, на реструктуризацию валютной задолженности компании «Алроса», задолженности Московской области в рамках их рублевого облигационного займа. Начинаем мы заниматься и работой по реструктуризации задолженности Якутии по синдицированному кредиту перед Deutsche Bank, с еврооблигациями Москвы, а также еще по целому

ряду корпоративных кредитов.

«Ко»: Кто кроме вас может предложить подобные услуги иностранцам? Есть ли у вас конкуренты на рынке?

С. В.: Сейчас трудно назвать кого-либо, кто серьезно занимается всем спектром российских долгов. Исторически сложилось, что российскими инструментами занимались три группы компаний. Во-первых, крупнейшие западные инвестиционные банки, которые и двигали этот рынок своими деньгами. В большей степени именно они организовали рынок «минфиновок», выход России на рынок евробондов. Они же вывели многие субъекты РФ на рынок еврооблигаций и обеспечили прямые или синдицированные кредиты для крупнейших муниципалитетов, компаний и банков. Все, кто раньше получал кредиты, прошли через сито крупнейших западных инвестиционных банков типа CSFB, SBC Warburg, Goldman Sachs, Societe General. Это были основные игроки на рынке. Сегодня их не осталось. Не осталось и масштабного бизнеса. Прошлый год принес много убытков иностранным компаниям, работавшим в России, и в них прошли массовые сокращения и увольнения персонала, сменились руководители, приоритеты, основные задачи. Пока идет переосмысление бизнеса в России, называть эти банки сильными игроками на нашем рынке нельзя. Максимум, что они сейчас делают, – занимаются с теми портфелями, которые им достались. Пытаются их продать, участвуют в многочисленных клубах кредиторов тех банков, компаний и регионов, которым они давали деньги, бумаги которых продавали своим клиентам. По этим бумагам теперь объявлен дефолт.

Вторая группа – это крупнейшие российские банки, которые сами торговали российскими облигациями, зачастую выступая организаторами заимствований. Всем хорошо известно, что сегодня происходит с российскими банками: они в основном занимаются реструктуризацией собственных долгов.

Работали на этом рынке и российские инвестиционные компании. Хотя в основном они занимались акциями и к проблеме долгов в широком смысле не имели отношения. Мало кто из российских компаний продвигал на рынке еврооблигации. Разве что «МФК-Ренессанс» и «Тройка-Диалог». Однако целенаправленной работой на долговом рынке никто из инвестиционных компаний не занимался.

«Ко»: В каком положении сегодня находятся иностранные инвесторы, еще недавно с энтузиазмом покупавшие «русские облигации»? Что из себя сегодня представляют «русские долги»?

С. В.: Совокупность российских долгов разнородна.

Типичный портфель иностранного инвестора, который работал на российском рынке, состоит из «минфиновок» (облигации ОВВЗ), евробондов, ГКО-ОФЗ, каких-то корпоративных бумаг (к примеру, евробонды нефтяных компаний), муниципальных бумаг Москвы и Санкт-Петербурга или более экзотических – типа «сельских» – облигаций. Сейчас цены всех этих бумаг на порядок ниже тех сумм, которые в них вкладывались. Поэтому любая попытка продать бумаги по ценам рынка сегодня приводит к фиксации потерь. Это касается даже хорошо торгуемых бумаг – я имею в виду еврооблигации России и «минфиновки». Облигации же муниципалитетов, субъектов Федерации, корпораций – это плохо торгуемые бумаги. Сделки по ним происходят редко, поскольку мало у кого есть интерес к таким бумагам. А поскольку живой торговли ими нет, то держатели подобных бумаг предпочитают отложить их в долгий ящик до лучших времен.

Широкая номенклатура бумаг заставляла раньше инвесторов держать штат аналитиков и инфраструктуру, которая обеспечивала торговлю этими бумагами (либо договаривалась с местными банками), поскольку такая торговля осуществляется только внутри России на нескольких биржах. Теперь аналитические отделы закрыты, а штатные эксперты за ненадобностью уволены. Инвестору-иностранцу остается либо ждать, либо продать все, что есть, и забыть об этой России как о страшном сне. Поэтому все «занулили» Россию, создав максимальные, практически 100 %-ные резервы под обесценение этих бумаг, и начинают выстраивать новую позицию по отношению к России. Многие иностранцы пытаются решить, в какой момент продать ту или иную бумагу либо отдать ее в управление профессионалам, если таковые появятся.

«Ко»: Какие проблемы существуют во взаимоотношениях «эмитент – инвестор»? Ведь не секрет, что многие эмитенты не собираются погашать свои обязательства, особенно перед иностранцами?

С. В.: На этом рынке действуют особые правила и взаимоотношения. У всех свои интересы и приоритеты. Например, американские хедж-фонды в большинстве своем желают продавать российские бумаги, потому что сами находятся либо в стадии ликвидации, либо в стадии передачи этих активов в другие фонды и заниматься реструктуризацией не намерены. С другой стороны, часть институциональных европейских инвесторов, наоборот, скорее готовы заниматься длительным процессом реструктуризации, отчасти по причине бюрократической внутренней структуры управления. Иногда

многое зависит просто от личностных факторов: одного руководителя уволили, другого поставили, а он в этом не разбирается, и т. д.

Эмитенты тоже разные. Например, правительство Москвы. С точки зрения экономических возможностей его позиция вроде бы хорошая. Но на нее накладывается еще и политическая ситуация. Что получается в сумме – оценить очень трудно, однако можно рассчитывать на то, что Москва попытается сохранить свой благополучный имидж. С другой стороны, есть масса эмитентов, чьи бумаги были когда-то проданы, но для которых собственный имидж в глазах западных инвесторов мало что значит: «Ну не заплатили, и будь что будет». Кто-то хочет сохранить свое лицо, кого-то это не очень волнует. Есть эмитенты, которые ведут себя более агрессивно: они понимают, что рынок упал очень низко и этим надо воспользоваться, чтобы откупать свои бумаги на рынке либо придумать какие-то другие финансовые схемы, позволяющие закрыть долговую дыру.

Сегодня нет российских компаний, структурированных таким образом, чтобы быть в состоянии решать проблемы и эмитентов, и инвесторов. Например, эмитентам нужен эффективный механизм откупа собственных долгов. Они нашли деньги, но не знают, как скупать на рынке свои бумаги. Это на самом деле большая проблема, потому что легальной юридической структуры, позволяющей это делать, не существует. На какие-то операции нужна лицензия ЦБ, а для субъектов РФ необходимы решения на законодательном уровне. Но стоит только появиться информации о создании такой структуры, как ее работа лишается смысла. Здесь ведь важна конфиденциальность, позволяющая откупать долги по очень низким ценам, когда никому еще ничего не известно. Иначе рынок цены тут же взвинтит. Ясно, что та компания или банк, которые сумеют организовать подобную инфраструктуру, выиграют. Поэтому потребность в таких компаниях достаточно велика. Понятно, что множество эмитентов готовы реструктурировать свои долги и на это готовы пойти и многие инвесторы. Но кому поручить провести эту реструктуризацию, в какой форме юридически правильно оформить долг, чтобы не увеличивать риски и обезопасить себя? Моя задача сейчас и состоит в том, чтобы создать такую компанию, которая сконцентрировала бы свое внимание на проблемах долгового рынка и выдала бы необходимый продукт. По оценкам экспертов, объем внутренних российских долгов оценивается в несколько десятков миллиардов долларов. В их числе: ГКО-ОФЗ – примерно 10 миллиардов долларов, около 1 миллиарда долларов – так называемые сельские облигации,

облигации муниципалитетов Москвы и Петербурга соответственно по 1 миллиарду долларов. Задолженность по синдицированным и прямым кредитам регионов оценивается примерно в 10 миллиардов долларов. К примеру, долг Республики Якутия составляет 800 миллионов долларов, из них задолженность по синдицированному кредиту Дойчебанка 80 миллионов. Примерно в 10 миллиардов долларов оценивается суммарная задолженность перед иностранными инвесторами российских компаний и банков.

«Ко»: Будет ли такая компания работать с банковскими долгами?

С. В.: Я думаю, что надо создать компанию, которая будет заниматься всем спектром долговых проблем – от грубых зачетных схем до цивилизованных проблем реструктуризации долгов крупных банков перед иностранными эмитентами. В одном положении Инкомбанк с временным управляющим и большим количеством западных кредиторов. У банка отозвана лицензия, и это осложняет проблему помощи иностранцам. Другое дело – Онэксимбанк, который ведет переговоры с кредиторами, но у него не отозвана лицензия и есть возможность проводить какие-то сделки по их долгам. У нас масса предложений от западных держателей долгов российских банков по откупу или реструктуризации их долгов. Это одно из важных направлений в нашей работе.

«Ко»: Какие конкретно бумаги вы берете в работу? Какими банками намерены заниматься?

С. В.: Некоторыми банками мы не занимаемся вообще, поскольку у них ничего не осталось, и мы понимаем бесперспективность работы с ними. Бывает и так, что менеджмент проблемного банка сам контролирует всю ситуацию, имеет свой план реструктуризации. Понятно, что в такой ситуации какая-то сторонняя компания вряд ли поможет выправить ситуацию.

«Ко»: А на чем, собственно, будет зарабатывать компания?

С. В.: Существует два источника получения прибыли. Компания откупает долги за собственный счет или на деньги клиента с последующей перепродажей. Сейчас спред на этом рынке достаточно велик, так что можно неплохо зарабатывать на перепродаже. Однако при покупке долгов надо учитывать, что ты находишься на самом пике риска, поэтому должен либо пользоваться собственными деньгами, либо иметь заявку от клиента, дающую тебе право рисковать его деньгами.

Второй источник – это комиссионные, которые мы берем в основном с западных инвесторов. Они нам платят за удачную реализацию схем реструктуризации. Скажем, инвестор имеет

какую-то совокупность рублевых обязательств некоего эмитента, и ему надо перевести эти бумаги в валюту, чтобы долг стал валютным, обеспеченным, к примеру, экспортными контрактами, то есть значительно улучшить обеспечение и юридическую форму долга. За проведение такой работы заказчик платит нам комиссию либо деньгами, либо частью реструктурированных бумаг. Таковы два основных источника наших доходов.

«Ко»: Возможно ли, что отчасти санирующая роль вашей компании будет способствовать улучшению инвестиционного климата в стране? Удастся ли вам разгрести долговые завалы?

С. В.: Понятно, что долговая проблема не может вечно оставаться в подвешенном состоянии. Если банковская система подлежит реструктуризации, то этот процесс будет идти независимо от того, появятся ли компании, подобные нашей. Однако, для того чтобы банковская система усиливалась, а Россия как государство снова могла выходить на международные рынки, долговую проблему необходимо снять. А значит, необходимы профессионалы, умеющие это делать. Рассчитывать на то, что инвестиционный климат улучшится сам по себе, – бесполезно. Повторяю, долговую проблему надо решать посредством реструктуризации, санации, банкротств, откупа долгов. Пока Россия – все ее регионы – не пройдет через это, ни о каком инвестиционном климате вообще говорить нельзя.

notes

Сноски

1

МФТИ – Московский физико-технический институт.

2

МПМК – Межхозяйственная передвижная механизированная колонна.

3

ЦАГИ – Центральный аэрогидродинамический институт.

4

Жилсоцбанк – банк, созданный на основе регионального отделения Жилсоцбанка СССР, который занимался обслуживанием предприятий в отрасли непроизводственной сферы, жилищно-коммунального хозяйства, государственной торговли, бытового обслуживания, легкой и местной промышленности, а также в сфере кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности.

5

Промстройбанк – банк созданный на основе отделений Промстройбанка СССР. Обслуживал предприятия промышленности, строительства, транспорта и связи, а также предприятий в системе Госснаба СССР и Академии наук СССР.

6

Корреспондентский счет – счет, открываемый кредитной организацией (банком) в подразделении центрального банка или в иной кредитной организации.

Полный текст статьи см. в приложении.

8

Авизо – официальное банковское извещение об исполнении расчетной операции.

9

Межбанк – рынок межбанковских кредитов.

10

Полный текст статьи см. в приложении.

11

Полный текст статьи см. в приложении.

12

Полный текст статьи см. в приложении.

13

Вексель – ценная бумага, оформленная по строго установленной форме, безусловное обязательство оплаты.

14

Полный текст статьи см. в приложении.

15

Полный текст статьи см. в приложении.

16

Полный текст статьи см. в приложении.

17

Чек – ценная бумага, содержащая ничем не обусловленное распоряжение чекодателя банку произвести платеж указанной в нем суммы чекодержателю.

18

Полный текст статьи см. в приложении.

ФРС – Федеральная резервная система США.

20

Goldman Sachs – один из крупнейших инвестиционных банков США.

21

Полный текст статьи см. в приложении.

22

РЕПО – сделка покупки (продажи) ценной бумаги с обязательством обратной продажи (покупки) через определенный срок по заранее определенной цене. Сделки РЕПО часто совершаются с целью кредитования участников рынка деньгами либо ценными бумагами.

23

Полный текст статьи см. в приложении.

Полный текст статьи см. в приложении.

25

Полный текст статьи см. в приложении.

Credit Suisse First Boston.

ГКО – государственные краткосрочные облигации.

28

Профит-центр – центр получения прибыли; подразделение компании, самостоятельно зарабатывающее долю общей прибыли.

29

Кост-аллокейшн – система распределения расходов внутри группы между различными подразделениями компании.

30

Полный текст статьи см. в приложении.

ММВБ – Московская межбанковская валютная биржа.

Полный текст статьи см. в приложении.

33

Полный текст статьи см. в приложении.

IPO – *initial public offering*, первая публичная продажа акций акционерного общества неограниченному кругу лиц на бирже.

35

Полный текст статьи см. в приложении.

Российский фонд федерального имущества.

37

Хедж-фонд – это особый частный инвестиционный фонд, не ограниченный нормативным регулированием либо подверженный более слабому регулированию.

38

Полный текст статьи см. в приложении.

39

Полный текст статьи см. в приложении.

Полный текст статьи см. в приложении.

Полный текст статьи см. в приложении.